

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
NA
INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

Cristina Ferreira Crespo

Orientação: Prof. Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves

Júri:

Presidente: Dr. Augusto Carlos Serra Ventura Mateus, professor catedrático convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Vogais: Doutor Miguel Pina e Cunha, professor auxiliar da faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa;

Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves, professor associado convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Maio de 2002



AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho resultou de um esforço que sem o apoio e o contributo de várias pessoas seria impossível.

Pretendo por isso, e antes de mais, expressar o meu profundo agradecimento, ao Professor Fernando Gonçalves que orientou este trabalho, pela disponibilidade que sempre manifestou e pelo saber e apoio que me transmitiu e que se tornaram decisivos na elaboração desta dissertação.

Agradeço também ao Engº Joaquim Menezes, Presidente do Conselho de Administração do Centimfe, pelo desafio que me lançou no sentido de analisar um sector com características tão interessantes e tão distintas do panorama industrial português. Agradeço-lhe ainda os conselhos e as facilidades concedidas.

Gostaria de deixar expressa a minha gratidão ao Sr. António Febra, da Geco, ao Sr. Adriano Caseiro, da Gramaq, ao Dr. João Tavares, da Imoplastic, ao Sr. Paulo Silva, da Plasdan, ao Sr. Carlos Seabra, da Simoldes, ao Sr. Luís Febra, da Socem e ao Engº Vítor Oliveira, da Vangest, pela disponibilidade que manifestaram e pelas experiências que me transmitiram e me permitiram ter uma outra perspectiva da indústria portuguesa de moldes.

Não posso deixar de salientar o apoio que me foi dado pelos meus colegas de trabalho que, em muitas circunstâncias, foi fundamental para que não desistisse de levar este trabalho a bom termo.

Por último, o mais importante, sem dúvida, foi o apoio que me foi dado pela minha família que muito lhes agradeço, pois sem ele não teria conseguido.

RESUMO



O mundo está hoje em profunda mudança, não só resultado da globalização, mas também da inovação constante e do surgimento de novas tecnologias. Os mercados deixaram de ser locais e passaram a ser globais. Por todos estes aspectos, as empresas e as nações procuram identificar novos factores de competitividade e novas formas de aumentar a sua produtividade.

A indústria portuguesa de moldes não é uma excepção. O seu carácter inovador e a sua forte componente exportadora são significativamente afectados pela globalização e pelas mudanças que se verificam no contexto internacional. Esta indústria encontra-se numa constante busca de novos factores de competitividade, entre os quais se destaca, não só o aumento da produtividade, mas também a criação de valor para os seus clientes através da inovação.

São várias as estratégias seguidas neste contexto de forte competitividade. A internacionalização, sob as mais variadas formas, é uma das estratégias dominantes na indústria de moldes nacional. Este processo visa, entre outros aspectos, a aproximação aos clientes, o desenvolvimento de novos mercados, a redução de custos e o acesso a determinados recursos, nomeadamente novas tecnologias.

A internacionalização da indústria portuguesa de moldes, ao longo dos seus mais de cinquenta anos de história, tem vindo a assumir, especialmente, a forma de exportação, por vezes com o apoio de agentes, de intermediários ou até mesmo de escritórios de comercialização. Contudo, mais recentemente, algumas empresas concluíram que esta forma de abordagem dos mercados não era suficiente em termos de competitividade, pelo que optaram pela internacionalização pela via do investimento directo no estrangeiro, materializado em filiais, quer de fabrico, quer de assistência ou engenharia de processos e desenvolvimento de produto.

A deslocalização de empresas de moldes não tem sido, no entanto, um processo isento de dificuldades. Nesta conformidade, o trabalho apresentado desenvolve uma tentativa de perceber as principais características da indústria portuguesa de moldes, bem como os seus factores de competitividade num contexto de identificação de estratégias dominantes, procurando compreender os motivos que levam as empresas

de moldes portuguesas a deslocalizarem-se e as dificuldades que encontram em tal processo.

Palavras chave: Globalização, Estratégia, Competitividade, Inovação, Indústria de Moldes, Internacionalização

ABSTRACT

The world is today in deep change, due to globalization, but also by the constant innovation and development of new technologies. The markets are no longer local but global. By all this, the companies and the nations look for identify new competitive advantages and new ways to increase their productivity.

The portuguese moulds industry is not an exception. Its innovator character and its strong exportation compound are significant affected by globalization and for the changes in international context. This industry finds itself in a constant search of new competitive advantages, in particular, not only the increase of productivity, but also a value enhancement for their clients through innovation.

There are several strategies followed to survive among this context of strong competitiveness. The internationalisation, under its multiple forms, is one of leader strategic forms in national moulds industry. This process achieves, among other aspects, to be closer to clients, to penetrate in new markets, the reduction cost and the accession to some resources, namely new technologies.

The internationalisation of the portuguese moulds industry, through out its more then fifty years of history, has been assuming especially the exportation way, sometimes with the support of the agents, intermediates or even the commercial offices. Though, nowadays, some companies concluded that this way of approach the markets is not enough to be competitive and took the option of direct investment abroad through out subsidiaries, as well to the fabrication, as to the assistance or process engineering and product development.

The displacement of the moulds companies has not been, however, a process without troubles. The present work develops the attempt to apprehend the main characteristics of portuguese moulds industry, as well as its competitive advantages and leader strategic, looking for to understand the reasons which takes the portuguese moulds companies to displace and the difficulties found in the process.

Key words: Globalization, Strategic, Competitiveness, Innovation, Moulds Industry, Internationalisation

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE GERAL	6
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS.....	8
INTRODUÇÃO	9
1 - TRAJECTÓRIAS DO SECTOR DE MOLDES EM PORTUGAL.....	13
1.1 - O Que São Moldes.....	14
1.2 - Processo Produtivo de um Molde.....	15
1.3 - História dos Moldes	21
1.4 - Tipologia de Moldes e Mercados Clientes.....	29
1.5 - Balança Comercial.....	32
1.6 - A Indústria Portuguesa de Moldes no Contexto Internacional	34
1.7 - Principais Características da Indústria Portuguesa de Moldes.....	43
2 - PADRÕES DE COMPETITIVIDADE: A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA.....	46
2.1 - Globalização.....	46
2.2 - As Mudanças que se Verificam na Economia Global.....	49
2.3 - A Inovação e a Tecnologia – Importantes Factores de Competitividade	52
2.4 – Complexo de Factores de Competitividade na Indústria Portuguesa de Moldes	53
2.5 - A Produtividade Enquanto Factor de Competitividade	55
2.6 – Alguns Aspectos Relevantes da Competitividade da Economia Portuguesa Enquanto Enquadramento da Actividade de Produção de Moldes.....	57
2.7 - Os Factores de Competitividade do Sector de Moldes	60
2.8 - A Indústria Portuguesa de Moldes Face à sua Concorrência	61
3 - A CADEIA DE VALOR DAS FUNÇÕES DE PRODUÇÃO. IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS CHAVE.....	64
3.1 - Cadeia de Valor.....	65
3.2 - Actividades da Cadeia de Valor.....	68
3.3 - Cadeia de Valor Aplicada à Indústria Portuguesa de Moldes.....	74
4 - VISÃO ESTRATÉGICA DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL	83
4.1 - Conceito de Estratégia e Sua Origem.....	83
4.2 - Elementos da Estratégia	86
4.3 - Planeamento Estratégico.....	89
4.4 - Tipo de Estratégias.....	90
4.4.1 - Liderança pelos Custos	92
4.4.2 - Diferenciação	93
4.4.3 - Focalização	94
5 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES	102
5.1 - Análise da Atractividade da Indústria Portuguesa de Moldes.....	102
5.1.1 - Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes.....	103
5.1.2 - Rivalidade na Indústria	108
5.1.3 - Pressão dos Produtos Substitutos.....	109
5.1.4 - Poder Negocial dos Clientes.....	110
5.1.5 - Poder Negocial dos Fornecedores.....	112
5.2 - Estrutura da Indústria	114
5.3 - Análise SWOT.....	116

5.3.1 - Pontos Fortes.....	116
5.3.2 - Pontos Fracos.....	118
5.3.3 - Oportunidades.....	119
5.3.4 - Ameaças.....	120
5.4 - <i>Estratégias Típicas da Indústria de Moldes</i>	121
6 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	124
6.1 - <i>Conceito de Internacionalização</i>	125
6.2 - <i>Razões para a Internacionalização</i>	127
6.3 - <i>Modos de Operação Internacional</i>	130
6.4 - <i>Vectores-Chave do Processo de Internacionalização Empresarial</i>	138
6.5 - <i>Principais Obstáculos à Internacionalização</i>	140
6.6 - <i>Internacionalização da Indústria de Moldes</i>	142
7 - INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO IBEROMOLDES.....	146
7.1 - <i>Apresentação do Grupo Iberomoldes</i>	146
7.2 - <i>Internacionalização do Grupo Iberomoldes</i>	155
7.3 - <i>Investimento na Tunísia</i>	156
7.3.1 - Razões para a Internacionalização.....	158
7.3.2 - Modalidade de Internacionalização Escolhida.....	159
7.3.3 - Aspectos Ponderados na Decisão de Internacionalização.....	159
7.3.4 - Dificuldades Encontradas.....	160
7.3.5 - Balanço do Investimento.....	162
7.4 - <i>Investimento no México</i>	163
7.4.1 - Razões para a Internacionalização.....	164
7.4.2 - Modalidade de Internacionalização Escolhida.....	166
7.4.3 - Aspectos Ponderados na Decisão de Internacionalização.....	167
7.4.4 - Dificuldades Encontradas.....	169
7.4.5 - Balanço do Investimento.....	172
8 - EXEMPLOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NACIONAIS RELACIONADAS COM O SECTOR DE MOLDES.....	174
8.1 - <i>Grupo Simoldes</i>	174
8.2 - <i>Grupo V'angest</i>	179
8.3 - <i>Grupo Socem</i>	183
8.4 - <i>Grupo Geco</i>	185
8.5 - <i>Grupo Imoplastic</i>	187
8.6 - <i>Grupo Plasdan</i>	190
8.7 - <i>Grupo Rerom</i>	193
9 - CONCLUSÃO.....	196
BIBLIOGRAFIA.....	204



ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

CAPÍTULO 1

<i>Figura 1.1 -- Processo Produtivo de um Molde.....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 1.1 - Principais Indústrias Servidas - 1999.....</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 1.2 - Vendas Por Empregado (Euros) - 1998.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 1.3 - Valor Acrescentado Bruto por Empregado (Euros) - 1998.....</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 1.4 - Vendas e VAB por Empregado - 1998.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 1.5 - Investimento Total (% das Vendas) - 1998.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 1.6 - Lucro Operacional Líquido antes de Impostos (% das Vendas) - 1998.....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 1.1 - Principais Destinos da Exportações de Moldes Portugueses.....</i>	<i>31</i>
<i>Quadro 1.2 - Balança Comercial.....</i>	<i>33</i>
<i>Quadro 1.3 - Produção vs Exportação</i>	<i>34</i>
<i>Quadro 1.4 - Custos Totais com Pessoal (% das Vendas) - 1998.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 1.5 - Subcontratos (% das Vendas) - 1998.....</i>	<i>41</i>

CAPÍTULO 2

<i>Quadro 2.1 - Saldo da Balança Comercial (bens e serviços) - % do PIB.....</i>	<i>58</i>
<i>Quadro 2.2 - Evolução do índice de custos salariais unitários nominais em função da produtividade real por países - USD(1991 = 100).....</i>	<i>59</i>

CAPÍTULO 3

<i>Figura 3.1 - Cadeia de Valor.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 3.2 - Relacionamento restrito da cadeia industrial na órbita da indústria de moldes.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 3.3 - Relacionamento alargado da cadeia de industrial na órbita da indústria de moldes.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 3.4 - Cadeia de valor adaptada à indústria de moldes - visão tradicional.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 3.5 - Cadeia de valor adaptada à indústria de moldes - visão moderna.....</i>	<i>78</i>

CAPÍTULO 4

<i>Figura 4.1 - Estratégias genéricas.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 4.1 - Estratégias genéricas - Recursos e Competências requeridos vs Requisitos organizacionais comuns.....</i>	<i>95</i>

CAPÍTULO 5

<i>Figura 5.1 - Factores determinantes da competitividade das empresas</i>	<i>103</i>
--	------------

INTRODUÇÃO

A indústria portuguesa de moldes, com pouco mais de cinquenta anos, tem-se revelado como uma actividade de sucesso posicionando-se, em termos internacionais, como das mais desenvolvidas em Portugal. Com efeito, a sua constante aposta na inovação e no desenvolvimento de novas tecnologias tem-lhe permitido competir com indústrias de outros países entendidos como líderes mundiais.

Um dos aspectos mais vincadamente caracterizador desta indústria é a sua vocação exportadora. O facto de, desde o seu início, exportar a maioria da sua produção permitiu-lhe um acompanhamento muito próximo do desenvolvimento de novas tecnologias e concomitantemente do respectivo impacte na melhoria significativa da qualidade proporcionada em termos da oferta final. Actualmente, os moldes portugueses já não são reconhecidos apenas pelo seu preço, mas sobretudo pela sua qualidade e pela capacidade de inovação das empresas que os produzem.

Porém, as mudanças que se verificam na envolvente empresarial internacional e que se traduzem no aumento da concorrência e na necessidade de encontrar novos factores de competitividade, têm conduzido, maioritariamente, as empresas portuguesas a reconfigurarem as suas estratégias tendo em vista a procura de novas vantagens competitivas.

Neste contexto, a globalização é um fenómeno que tem afectado significativamente o sector, uma vez que os seus mercados preferenciais se assumem no que poderíamos designar por grandes protagonistas da globalização. Por seu turno, a abertura das economias e a eliminação de algumas fronteiras tem incentivado as empresas de moldes portuguesas a direccionarem-se para novos mercados e a investirem cada vez mais na inovação, a todos os níveis.

O presente trabalho surge do desafio de tentar perceber as mudanças que se têm vindo a verificar na indústria portuguesa de moldes, nomeadamente, ao nível das suas estratégias e formas de abordagem de novos mercados. O seu objectivo central é o de clarificar as características determinantes da indústria portuguesa de moldes, procurando visualizar o seu posicionamento a nível internacional tendo em conta os respectivos factores de competitividade, processo que envolve a identificação dos principais contornos das estratégias dominantes no sector.

Assumindo que a estratégia de internacionalização está patente na maioria das empresas da indústria ir-se-ão avaliar também as principais motivações de tal atitude, bem como o respectivo impacte em termos de exploração de novas oportunidades e respectivo posicionamento estratégico.

Para perceber como é implementada a estratégia de internacionalização nas empresas do sector será analisado o caso concreto do Grupo Iberomoldes. Porém, como a análise de um caso isolado poderia conduzir a resultados não generalizáveis, será ainda observado como esta estratégia foi seguida por outras empresas do sector. Procura-se desta forma identificar quais as razões que induziram estas organizações a deslocalizarem-se e quais os obstáculos que encontraram na adopção dessa estratégia. Constatar-se-á também a aplicação de diferentes formas de internacionalização, indicadoras não só de diferentes perspectivas mas também da fixação de diferentes objectivos e consequentemente focalizando a obtenção de distintos resultados.

Assim, o presente trabalho será dividido em nove capítulos, sendo que o primeiro visa a caracterização genérica da indústria de moldes em Portugal. Neste capítulo, procura-se explicitar o que são moldes e como se fabricam, bem como a que indústrias e mercados se destinam. Depois de efectuar um breve resenha histórica será realizada uma análise à indústria, posicionando-a no contexto internacional, numa procura das principais linhas de caracterização do sector.

No segundo capítulo, tentar-se-ão identificar os factores de competitividade da indústria no seu contexto global. Para tal, serão analisadas as mudanças que se verificam na economia global, designadamente, o efeito da globalização na actividade em estudo. A inovação e as mudanças tecnológicas, bem como a produtividade serão identificados como factores de competitividade que têm uma forte influência no sector de moldes português e mundial.

No capítulo seguinte, identificar-se-á a cadeia de valor da indústria de moldes, tendo em conta que as ligações que se verificam entre esta e a cadeia de valor dos clientes e dos fornecedores poderão proporcionar vantagens competitivas significativas. O factor de competitividade, cada vez mais importante na indústria de moldes, é a

criação e transferência de valor para o cliente, sendo que tal só é possível através do desenvolvimento de determinadas actividades estratégicas.

No quarto capítulo, far-se-á uma reflexão sobre o conceito de estratégia e sobre o planeamento estratégico, identificando-se várias alternativas de estratégia empresarial.

De seguida, aplicar-se-ão estes conceitos à indústria de moldes e tentar-se-á identificar as estratégias dominantes no sector. Para tal, será necessário ainda efectuar uma análise estrutural da indústria, identificando os seus pontos fortes e fracos, bem como as principais ameaças e oportunidades com que actualmente é confrontada.

No capítulo sexto, será analisada a estratégia de internacionalização em particular, desde o seu conceito, às razões que a ela conduzem e em que se sustentam, para, de seguida, serem identificadas as várias modalidades de internacionalização e as dificuldades características de cada uma delas, num contexto que envolve a inventariação das vantagens e desvantagens da adopção de diferentes formas de internacionalização, sendo destacadas as modalidades de internacionalização mais comuns na indústria em estudo.

O sétimo capítulo retrata a internacionalização do Grupo Iberomoldes, actor relevante do sector em Portugal e que tem uma vasta experiência nesta estratégia. Neste âmbito, serão relatados os mais importantes vectores do respectivo processo de internacionalização, como também será efectuado o balanço das dificuldades encontradas e dos resultados obtidos, contexto em que se destacam o investimento directo do grupo efectuado na Tunísia e no México, salientando-se, as razões estratégicas apresentadas pelo grupo para esta opção, as quais conhecem significativas semelhanças com as observações em outros exemplos de internacionalização do sector.

No penúltimo capítulo relatam-se alguns casos de internacionalização de outras empresas de moldes e seus fornecedores, verificando-se que, embora as motivações assumam semelhanças, as formas de actuação nem sempre são coincidentes. Neste

quadro, registam-se alguns dos obstáculos comuns, ao mesmo tempo que se constata que a respectiva ultrapassagem nem sempre foi efectuada de forma idêntica.

No último capítulo são sintetizadas as diferentes conclusões, destacando-se os aspectos comuns identificados nos vários casos de internacionalização. Além disso, são levantadas algumas questões sobre a adopção desta estratégia pela indústria e os resultados obtidos. A identificação de várias dificuldades no processo de internacionalização pela via do investimento directo é também objecto de referência, tendo em vista a identificação daquelas que assumem maior grau de generalização.

Em termos metodológicos partiu-se do enquadramento de uma realidade industrial descortinando-se por etapas sucessivas as dimensões mais significativas da atitude estratégica face a um processo de internacionalização característico da actividade, tentando identificar as motivações e formas de actuação através do método de estudo-de-caso, que no caso concreto foi estendido a diferentes realidades tendo em vista não só a possibilidade de comparação como também a identificação das componentes de maior permanência no contexto das perspectivas em análise.

1 - TRAJECTÓRIAS DO SECTOR DE MOLDES EM PORTUGAL

Neste capítulo, iremos procurar explicitar o que são moldes e qual a evolução desta indústria em Portugal. Procuraremos ainda, comparar o desempenho do sector de moldes em Portugal com o desempenho do mesmo sector a nível internacional, por forma a identificar as principais características desta indústria a nível nacional.

A indústria de moldes em Portugal é relativamente recente, tendo surgido as primeiras empresas de moldes para plásticos na década de quarenta. Embora seja um sector considerado como um dos *clusters* regionais em Portugal (Porter, 1994), é ainda pouco relevante quando analisado no panorama industrial português. Tal verifica-se pelo facto de o número de empresas existentes e o seu volume de vendas ter pouco peso face à globalidade da indústria nacional. Contudo, a indústria de moldes tem vindo a tomar-se num sector de referência pelas suas características, sobressaindo a sua forte componente exportadora e a sua rápida evolução em termos tecnológicos.

A sua caracterização como *cluster* regional (Porter, 1994) resulta da concentração geográfica das 250 empresas existentes em Portugal em duas regiões, designadamente, a da Marinha Grande com perto de 60% do quantitativo total de empresas, e a de Oliveira de Azeméis que possui para o mesmo indicador um valor aproximado dos 35%. O restantes 5% distribuem-se, principalmente, por Lisboa e Porto.

As empresas do sector existentes em Portugal, empregam cerca de 7.500 trabalhadores na sua totalidade. Estes trabalhadores repartem-se por empresas de dimensões variadas, existindo organizações com mais de 100 trabalhadores e outras que são apenas micro-empresas. As micro-empresas não realizam o processo produtivo completo do molde, limitando-se a serem subcontratadas, estando maioritariamente especializadas numa determinada fase do processo produtivo e não possuindo estrutura organizacional consistente. No que concerne às empresas cuja dimensão implica o emprego de mais de 100 trabalhadores, regra geral, apresentam uma estrutura organizacional adequada, realizando o processo produtivo dos moldes na sua totalidade. A maioria das empresas do sector são de média dimensão empregando entre 20 a 30 trabalhadores e facturando uma média de cerca de 250 mil contos, por unidade. Esta dimensão é considerada por alguns especialistas como sendo a ideal para uma empresa ser competitiva na indústria. Entende-se que ter mais

de 50 trabalhadores poderá implicar uma estrutura demasiado pesada conducente à perda de competitividade.

1.1 - O QUE SÃO MOLDES

O sector dos moldes para injeção de plásticos é um subsector da indústria metalomecânica, constituído por um grupo de empresas bastante especializadas as quais se dedicam ao fabrico de moldes para injeção de plásticos ou de fundição injectada.

O Molde é uma ferramenta, normalmente considerada um bem de investimento, destinado à transformação de diversos materiais, como sejam, o vidro, o plástico, a borracha, o ferro, etc.. Através do molde dá-se forma a estes materiais, convertendo-os em produtos utilizados no nosso quotidiano. Cada molde é único e tem características distintas de todos os outros, considerando-se sempre como um protótipo.

Para proceder ao fabrico de um molde é necessário ter em consideração as características da peça que irá ser produzida, bem assim como as especificidades do próprio molde. Importa pois definir exactamente qual a dimensão, a forma, a dureza, etc. da peça para a qual se está a fabricar o molde. Por outro lado, dependendo destas características o molde irá ser fabricado com determinadas matérias-primas, com determinados canais de refrigeração e de extracção e com um número específico de cavidades, correspondentes ao número de peças que se pretendem fabricar com a entrada do molde em laboração.

O molde tem habitualmente uma forma paralelepípedica e as suas dimensões variam consoante a dimensão da peça plástica final, ou o número de peças que o molde origina de cada vez que é utilizado, facto propiciador de variações entre as centenas de quilos e algumas toneladas.

Em termos simples, o molde, embora constituído por vários componentes, divide-se genericamente em duas partes que se unem por uma linha de partição ou linha de junta. Numa dessas partes está o injectador principal (ponto por onde entra o plástico, em forma líquida, para o molde) e o sistema de canais de injeção por onde flui o

plástico no interior do molde. Na outra parte encontra-se o sistema de extracção o qual permite a remoção da peça solidificada, pelo que na linguagem oficial corrente é usual o tratamento/definição segundo uma terminologia de "duas metades".

A forma da peça plástica é definida pela zona moldante situada na linha de junta. Esta zona é composta por duas placas no interior das quais se encontra a "cavidade" e a "bucha". Por "cavidade" ou "fêmea" entende-se a zona do molde que irá dar forma à superfície exterior da peça plástica. A superfície interior da peça tem origem na "bucha" ou "macho" do molde.

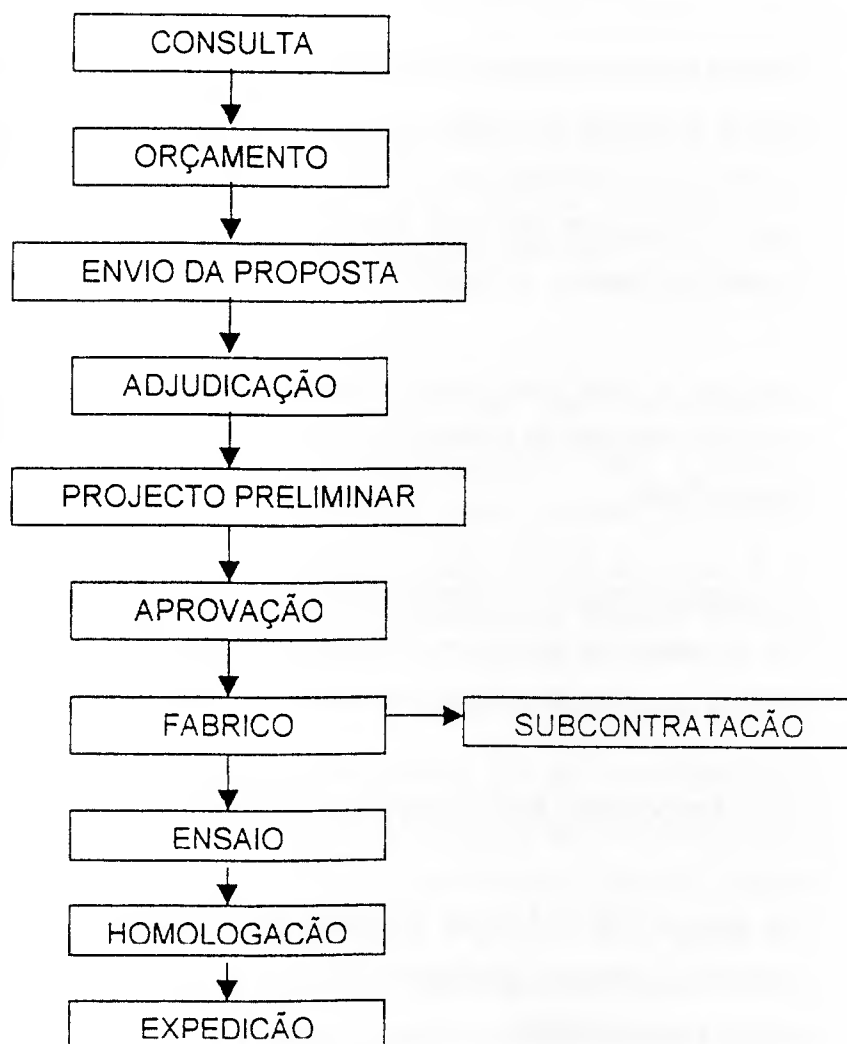
Para que a peça tome forma é necessário a junção da "cavidade" e da "bucha" e a posterior injeção de plástico em estado líquido. Depois deste solidificar obtém-se o produto final.

O plástico atinge a sua forma líquida depois de aquecido e volta ao estado sólido após um processo de arrefecimento possível através de um sistema de refrigeração que permite a circulação de água no interior da parte compacta do molde.

1.2 - PROCESSO PRODUTIVO DE UM MOLDE

De acordo com o Manual de Procedimentos para a Indústria de Moldes, podemos resumir o processo produtivo de um molde nas etapas ilustradas no fluxograma de seguida apresentado.

Figura 1.1
Processo Produtivo de um Molde



Fonte: Manual de Procedimentos para a Indústria de Moldes

O ponto de partida para o fabrico de um molde consiste na consulta efectuada pelo cliente. Nesta fase, o cliente apresenta a peça que pretende produzir ou utilizar, ou através de um protótipo semelhante à peça final ou através do desenho da mesma. Com base nisso e depois de explicar o pretendido o cliente solicita um orçamento ou proposta. O cliente tende a efectuar a mesma consulta junto de várias empresas de moldes, no sentido de poder escolher de entre as diferentes propostas, aquela que lhe for mais favorável.

Normalmente, as empresas clientes são provenientes da indústria de plástico ou intermediárias destas. Regra geral, a entidade responsável pela encomenda executa o

desenho da peça que pretende vir a produzir e define todas as suas características (dureza do material, resistência, cor, tamanho, forma, etc.) para que o desempenho do molde seja plenamente conseguido. Para o efeito é fundamental conhecer quer qual a máquina onde o molde vai trabalhar quer o período de vida útil esperado.

O orçamento a apresentar pelo fabricante de moldes depende da matéria-prima a utilizar no fabrico das peças, bem como do número de peças a produzir pelo molde. Um molde com muitas cavidades permitirá produzir em menos tempo um maior número de peças conduzindo a uma redução dos custos unitários, porém acresce o preço do molde. Por outro lado, o tipo de matéria-prima a ser utilizado no molde é também importante para definir os parâmetros de fabrico do mesmo. A matéria-prima a utilizar é definida de acordo com o tipo de utilização que se irá dar à peça, bem como o seu grau de precisão nos acabamentos. Aquando do conhecimento de todas estas informações, a empresa de moldes está em condições de enviar a proposta ao cliente e aguardar a sua adjudicação.

Quando o cliente adjudica o molde o desenho da peça de plástico é entregue ao desenhador projectista, que tendo em conta todas as especificações definidas inicialmente, elabora um projecto preliminar no qual descreve as principais normas do molde e inclui um primeiro desenho do mesmo.

Este trabalho chamado de anteprojecto é enviado ao cliente, que depois de o analisar e comentar (podendo mesmo sugerir algumas correcções) aprova e dá seguimento à sua produção.

Nesta fase do processo de fabrico, o fabricante de moldes em parceria com o seu cliente pode ainda recorrer à execução de um protótipo da peça que se pretende produzir, por forma a identificar algumas lacunas existentes no anteprojecto referentes às especificações da peça. A elaboração deste protótipo permitirá identificar algumas falhas que se possam registar na concepção da peça plástica, evitando que numa fase posterior sejam necessárias alterações ao projecto.

Após a aprovação do projecto preliminar por parte do cliente, passa-se ao fabrico do molde. Esta etapa divide-se em várias subfases: o projecto final/desenho envolvendo a encomenda e a preparação dos materiais, e; a maquinação e montagem.

O projecto final da peça, bem como o seu desenho consiste na definição de todos os parâmetros de produção do molde. Não só se especificam definitivamente as características que a peça irá ter (o material a utilizar, as suas dimensões, o seu aspecto, a sua complexidade, etc.), como se determinam as condições técnicas da máquina onde o molde irá funcionar. Além disso, o projecto do molde inclui ainda a definição das suas características específicas, designadamente, o material utilizado no fabrico e os tratamentos térmicos que esse material vai necessitar, o número de cavidades que irá ter, quais os sistemas de refrigeração e de extracção, entre outros aspectos relevantes para o correcto funcionamento do molde.

Ao mesmo tempo que se elabora o projecto começa-se a planear o processo de fabrico e quando já existem dados suficientes adquirem-se os materiais necessários e inicia-se a sua preparação. O molde é geralmente produzido em aço, porém, dependendo do tipo de séries que o molde irá produzir, podem ainda utilizar-se outros tipos de materiais, como sejam, as ligas de alumínio ou de zinco, as ligas de cobre berílio ou as resinas.

A preparação dos materiais inclui o galgamento, o desbaste e por vezes a supressão de tensões. (Gomes e Teixeira, 1995)

Estas fases consistem em ajustar, por corte, um bloco de aço às dimensões desejadas e posteriormente através da fresagem de desbaste ir retirando ao aço, por arranque de apara, uma camada exterior por forma a se aproximar da geometria e dimensões finais. De seguida, executa-se a fresagem de acabamento em que com a retirada de camadas sucessivas de aço, por arranque de apara, se deixam as peças muito próximo da forma projectada.

A etapa seguinte consiste na furação, sendo efectuados furos nas peças (através de brocas), que vão permitir quer o aperto do molde, quer a circulação de água no seu interior. Em simultâneo são torneadas as peças cuja a forma é cilíndrica, cónica ou esférica. Posteriormente remove-se o aço, das zonas de geometria mais difícil, através da electroerosão. Este processo consiste num sistema que utiliza descargas eléctricas para efectuar essa remoção com maior precisão.

Uma das últimas fases do processo produtivo do molde, antes da montagem dos diferentes componentes, é o polimento. Assim, com o auxílio de lixas e pasta diamantada vai-se polindo o aço até que este fique espelhado. É este polimento que permite que as peças de plástico saiam completamente lisas e sem irregularidades. Este processo possibilita ainda assegurar que a peça plástica irá ter as dimensões exactas previstas no projecto e exigidas pelo cliente.

O processo de fabrico do molde está hoje cada vez mais facilitado através das novas tecnologias. Quase todas as operações referidas são actualmente facilitadas pelo auxílio dos meios informáticos. As máquinas convencionais começam a dar o seu lugar a outras mais sofisticadas e programadas informaticamente, as máquinas CNC – Computer Numerical Control. Estas permitem com maior rapidez e com menor esforço humano realizar tarefas repetitivas, com níveis de precisão bastante elevados. A programação destas máquinas é realizada através de um software CAM – Computer Aided Manufacturing - o qual permite simular no computador a forma como será feita a maquinação dos vários componentes do molde, ou seja, quais os processos a utilizar para que o aço tome a forma desejada. Tal só é possível com a utilização em simultâneo de desenhos efectuados num software CAD – Computer Aided Design.

A programação das máquinas implica a definição dos vários parâmetros de funcionamento em função da peça a maquinar, do tipo de aço, etc. São desta forma definidos, a velocidade e as ferramentas utilizadas no corte e a sequência da sua utilização. A máquina irá seguir um programa previamente definido, não sendo necessária a intervenção do operador. A este cabe apenas verificar se o programa não apresentou erros, nomeadamente, quanto à dimensão das peças.

As tolerâncias permitidas na indústria de moldes são de tal forma reduzidas que se torna imperioso a realização ao longo de todo o processo de fabrico de várias verificações dimensionais.

Todo o processo de fabrico exige, cada vez mais, e dependendo do tipo de cliente a que se destina a peça plástica, um rigoroso controlo de qualidade. Este é habitualmente efectuado ao longo de todo o processo para que se possam corrigir, atempadamente, todos os erros que possam surgir.

Como foi referido anteriormente, o molde é constituído por um elevado número de componentes que vão sendo fabricados em simultâneo, sendo a montagem a última etapa do processo de fabrico do molde. Esta fase consiste na junção de todos os componentes que vão ser ajustados numa estrutura metálica. A estrutura é um acessório utilizado em todos os moldes, independentemente da sua dimensão. Por essa razão, começa a ser frequente a compra de estruturas em detrimento do seu fabrico. Além deste, outros componentes começam a ser normalizados, tais como extractores, guias e casquilhos, cavilhas, injectores, motores, parafusos, molas, botões de encosto, recortes, vedantes, cilindros hidráulicos, etc. As razões desta normalização prendem-se com o custo e o prazo de entrega. Estes dois aspectos são muito importantes no fabrico de moldes. Na verdade, os clientes desta indústria são cada vez mais exigentes a estes dois níveis. Desta forma, os fabricantes de moldes ao recorrerem a componentes normalizados diminuem os seus *stocks* (menores custos) e prevêm com maior facilidade os tempos de fabrico. (Gomes e Teixeira, 1995)

Tendo em conta que o molde é único, e que não existem dois moldes exactamente iguais, a probabilidade de a peça plástica não sair perfeita logo à primeira vez, é ainda elevada. Assim sendo, procede-se ao ensaio do molde para verificar se ele permite o fabrico do produto segundo os requisitos especificados pelo cliente, possibilitando ainda à empresa julgar o grau de eficácia da sua organização e aos trabalhadores verificarem a qualidade do trabalho produzido. (Gomes e Teixeira, 1995)

O ensaio ou teste do molde deve ser realizado em condições muito semelhantes àquelas onde o molde irá laborar, nomeadamente, no que se refere ao tipo de máquina de injeção e ao tipo de matéria-prima utilizada. As peças obtidas nesta experiência devem cumprir todas as especificações definidas no projecto.

Importa, no entanto, referir que não é o fabricante de moldes a decidir se as peças estão ou não conformes. As amostras conseguidas no ensaio são posteriormente enviadas ao cliente que as analisa e conclui se satisfazem ou não as suas exigências. Caso isso aconteça o cliente procede à homologação do molde, significando que pode ser expedido para o cliente de modo a este iniciar a sua produção.

O processo de produção de um molde tem uma duração média entre as 10 e as 20 semanas, dependendo do seu nível de complexidade. Porém, verifica-se, actualmente, um tendência muito acentuada para a diminuição deste prazo, sendo frequente os clientes pressionarem os fabricantes de moldes para encurtarem o seu prazo de entrega, sob a advertência de num próximo negócio o molde ou conjunto de moldes ser entregue a outro concorrente. Esta pressão leva a que as empresas de moldes recorram cada vez mais a subcontratação, a trabalho por turnos e até mesmo a especialização num determinado tipo de molde para aumentarem as suas economias de experiência.

No seu processo produtivo a indústria de moldes utiliza diversos equipamentos que se têm vindo a desenvolver ao longo dos anos. Destacam-se neste contexto: as frezadoras e os tornos convencionais e de controlo numérico (CNC); os centros de maquinaria; as rectificadoras; as mandriladoras; os engenhos de furar; as erosoras de penetração e de fio, e ainda, diverso equipamento informático de suporte aos sistemas de CAD e de CAM.

1.3 - HISTÓRIA DOS MOLDES

A indústria de moldes tem a sua história ligada de forma indiscutível com a indústria vidreira, isto porque antes de se produzirem moldes para plástico produziram-se moldes para vidro. Para se perceber esta ligação temos que retroceder alguns anos, pelo menos até ao início do século XX, e à localidade da Marinha Grande. Nessa altura, existia neste lugar uma empresa fundada em 1769, por Guilherme Stephens, que se dedicava ao fabrico de vidro. A Real Fábrica de Vidro ter-se-á instalado na Marinha Grande dada a proximidade do Pinhal de Leiria, uma excelente fonte de abastecimento do principal combustível utilizado na indústria vidreira, a lenha.

A Real Fábrica de Vidros foi durante muitos anos um dos principais fornecedores de vidro do país, chegando mesmo a exportar, o que lhe permitia competir com as maiores fábricas de vidro da Europa. Foi a existência e crescimento desta fábrica que fez desenvolver a região da Marinha Grande. A partir dela surgiram outras fábricas de vidro, transformando a zona da Marinha Grande num importante centro vidreiro.

A gestão diferente e o sucesso da Real Fábrica de Vidros, mais tarde Fábrica Escola Irmãos Stephens, levou muitas pessoas a deslocarem-se para a Marinha Grande, tendo em vista trabalhar nesta empresa. Entre elas destaca-se o Sr. Aires Roque que viria a ser um dos primeiros fabricantes de moldes para vidro. Aires Roque, com 17 anos, decidiu iniciar a sua vida profissional na Marinha Grande, na Real Fábrica de Vidro, nos anos 20. Este homem depois de algum tempo a trabalhar na indústria vidreira apercebeu-se que todos os moldes necessários ao fabrico do vidro eram importados de países como a Alemanha e a Áustria, tendo-se questionado porque razão os mesmos não eram fabricados no país, possibilitando uma diminuição considerável dos custos.

A perspicácia de Aires Roque fê-lo perceber que a procura de moldes para vidro estava a aumentar, o que o incentivou a abrir a sua própria fábrica de moldes para vidro. Para tal, adquiriu a serralharia onde o seu irmão Aníbal Abrantes trabalhava, em Lisboa. Esta unidade começou então a fabricar moldes quase exclusivamente para as empresas vidreiras da Marinha Grande (Gomes e Gonçalves, 2001).

O facto de a sua fábrica se situar em Lisboa e os seus clientes na Marinha Grande trouxeram-lhe algumas dificuldades, nomeadamente no transporte dos moldes, tendo em conta a sua dimensão. Além disso, por vezes havia necessidade de os levar de volta por estes serem portadores de defeitos, ou necessitarem de alguma afinação. Esta distância induziu Aires Roque a vir de novo para a Marinha Grande, mas agora para fabricar moldes, tendo criado a empresa Aires Roque & Irmão. Na sua companhia veio o seu irmão Aníbal Abrantes e mais algumas pessoas para trabalharem com ele, entre os quais se destaca igualmente Manuel Lopes da Costa, que viria a ser um dos grandes mestres da indústria portuguesa de moldes.

Nessa época, existia um outro centro vidreiro em Portugal, situado em Oliveira de Azeméis. Mais uma vez, a perspicácia de Aires Roque leva-o a criar uma outra fábrica agora perto desse outro centro vidreiro. Assim, Aires Roque e António dos Santos estabelecem-se nesse cidade nos anos trinta, deixando Aníbal Abrantes como responsável pela fábrica da Marinha Grande.

Nesta mesma década surge em Portugal uma nova matéria maleável, a ureia fenólica, a qual necessitava de um novo tipo de moldes para ser transformada. Esta matéria

prima, também conhecida por baquelite, viria a revolucionar a indústria, em complementaridade com o aparecimento de novas máquinas para moldar. As potencialidades dessas novas máquinas e a possibilidade do uso da ureia fenólica levaram alguns industriais a montarem fábricas para a transformação deste material, surgindo neste contexto aquela que viria a ser a primeira fábrica de plásticos na região de Leiria, embora mais tarde se deslocasse para Lisboa, onde já existia uma outra fábrica que efectuava peças em baquelite. A primeira fábrica na zona de Leiria denominava-se Nobre & Silva.

A Nobre & Silva sendo a única fábrica transformadora de baquelite viu-se forçada a procurar alguém que fabricasse moldes para essa nova matéria. Como na região de Leiria não se conhecia nenhuma fábrica de moldes, esta empresa recorreu à Aires Roque & Irmão, que embora fabricasse apenas moldes para vidro poderia tentar produzir moldes para baquelite. Surge assim, para a Aires Roque & Irmão a primeira oportunidade de fabricar um molde que não era para vidro mas sim um molde de compressão para baquelite, pese embora as características muito distintas, o princípio conceptual era o mesmo. Ao tempo, afigurava-se bastante arriscado tentar fabricar este tipo de molde, porém, o Sr. Aníbal Abrantes entusiasmou-se com a ideia e com este novo material, tendo convencido o seu irmão a produzi-lo. Aires Roque era um entusiasta do vidro e teve alguma renitência em correr o risco, porém acedeu. Aníbal Abrantes afirmou mesmo que: "custou-me um bocado a convencer o meu irmão a fazer os moldes para baquelite, matéria-prima então utilizada, pois ele era um entusiasta dos vidros".

O primeiro molde para baquelite fabricado pela Aires Roque & Irmão foi uma tampa para tinteiro, para a Nobre & Silva. Nessa produção foram utilizados os equipamentos e os conhecimentos aplicados no fabrico dos moldes para vidro. Desses equipamentos destacam-se os limadores, os tomos, os engenhos de furar e os cabeçotes. A aprendizagem do processo de fabrico bem como do manuseamento dos equipamentos era feito no local de trabalho e através dos mestres emergentes no seio da indústria.

Com a Segunda Guerra Mundial vieram também algumas dificuldades na aquisição de matérias plásticas influenciando a Aires Roque & Irmão e mais precisamente o Sr. Aníbal Abrantes a direccionar-se novamente para a produção de moldes para vidro.

Porém, o entusiasmo de Aníbal Abrantes pelo fabrico de moldes para plástico não tinha desaparecido, levando-o a comprar a quota da empresa Aires Roque & Irmão ao seu irmão, e a dedicar-se exclusivamente ao fabrico deste tipo de moldes, após o fim da guerra.

Esta empresa que laborava com 50 trabalhadores em 1946, continuou a crescer e atingiu o patamar dos 100 funcionários em 1953. Foi também nesse ano que a empresa, agora denominada Aníbal H. Abrantes, mudou as suas instalações, tendo sido construído um novo edifício com características que ao tempo eram consideradas “de luxo” no meio industrial e onde assumia particular objecto de referência a construção de um refeitório e de balneários.

Os equipamentos mais utilizados pelos pioneiros desta indústria eram os limadores, os tomos, os pantógrafos e as fresadoras. Os acabamentos e até parte da própria maquinaria eram feitos manualmente, devido ao tipo de moldes que então se fabricavam, e onde pontuavam os destinados à produção de brinquedos e utilidades domésticas, produtos em que não se exigia grande rigor mas em que era fundamental a harmonia das formas (Silva, 1996). A perfeição da peça final dependia da habilidade de cada trabalhador ao fazer o acabamento do molde, podendo mesmo afirmar-se que a indústria de moldes em alguns aspectos era, naquele tempo, quase um arte, dado que os trabalhadores esculpiam e cizelavam o aço e o ferro.

Os operários dos moldes não tinham grandes habilitações literárias, sendo que a esmagadora maioria quase não sabia ler nem escrever. Toda a sua formação era obtida no local de trabalho. Eram os chamados mestres, como o foi Manuel da Costa, cuja fama é ampliada pelos que foram seus aprendizes e difusores do conhecimento com ele adquirido. Os grandes mestres surgiram na empresa Aníbal H. Abrantes, pelo que ainda hoje é carinhosamente designada como a “Universidade dos Moldes”. Esta designação foi-lhe atribuída, não só pelos mestres que aí trabalharam, mas também por ter dado origem a muitas outras empresas. Empresas como a Emídio Maria da Silva, a Moldoplástico, a Somema, entre outras, resultaram da saída de trabalhadores das empresas mais antigas.

Uma das características mais interessantes da indústria portuguesa de moldes prende-se com o facto de o seu crescimento estar maioritariamente centrado na criação de muitas pequenas empresas que iniciam a sua actividade com base em *spin-off's* de pequenos grupos de trabalhadores a partir de empresas já existentes, onde adquiriram uma elevada experiência.(Gomes, 1998)

O sucesso da Aníbal H. Abrantes, a primeira empresa de moldes para plástico em Portugal, foi-se verificando ao longo dos anos devido à grande visão caracterizadora do seu proprietário. Para angariar encomendas Aníbal Abrantes deslocava-se frequentemente ao estrangeiro de onde trazia amostras de peças de plástico que considerava poderem ser comercializadas em Portugal e apresentava-as às empresas de plástico propondo-lhes o fabrico do molde. O molde ia sendo fabricado e só no final era definido o seu preço, tendo em conta que a orçamentação nesta época era praticamente impossível.

A estratégia de Aníbal Abrantes passava por definir os produtos finais, ou seja, as peças de plástico que iriam ser vendidas pelos fabricantes de plástico, concebendo os moldes e fabricando-os, permitindo-lhe valorizar o seu produto.

As viagens, ao estrangeiro, efectuadas por Aníbal Abrantes tinham também como objectivo a ida a feiras internacionais de máquinas e plásticos com o intuito de se actualizar tecnologicamente, fazendo da Aníbal H. Abrantes a pioneira da indústria.

A Aníbal H. Abrantes foi também pioneira no desenvolvimento de uma área ainda hoje fundamental no processo produtivo dos moldes, o projecto e desenho. No início "ninguém sabia nada de desenho de máquinas". Na década de quarenta as pessoas que tinham alguma formação vinham do curso industrial de vidros que funcionava na Escola Industrial e Comercial da Marinha Grande. Após algumas solicitações começou a ser ministrado nesse curso a disciplina de Desenho de Máquinas. Foi aí que, em 1949, se efectuou o primeiro desenho de uma chumaceira que Henrique Neto levou para a escola e que serviu como modelo para ser desenhada durante vários anos.

Henrique Neto, outra das grandes referências desta indústria, a par de Lenine Alexandre e outros, tiveram um papel determinante na evolução da indústria ao imporem a primazia do projecto e desenho de moldes sobre a fabricação, significando

isto que se deviam executar as operações de acordo com o desenho. Este facto foi determinante e constitui, ainda hoje, um dos principais elementos para a uniformização da comunicação entre os diversos intervenientes no processo de produção, contribuindo decisivamente para a fabricação de moldes de qualidade. Repare-se que, até então, os desenhos eram efectuados mas a fabricação alterava tudo, porque era lá que existiam os conhecimentos técnicos (Silva, 1996).

A Aníbal H. Abrantes nessa época já vendia moldes, não só para a Nobre & Silva e para a Baquelite, empresas da região, como também para empresas como a Luso Celulóide, a Hércules, a Ribeirinho e outras situadas no Norte do País.

A primeira exportação efectuada pela indústria de moldes resultou de um contacto efectuado pela Aníbal H Abrantes, em 1954, durante a experiência de um molde numa empresa em Espinho. O molde que estava a ser testado era para um caixa de música com a forma de televisão e havia sido fabricado na Aníbal H. Abrantes. No momento do teste estava presente o Sr. Tony Jongenelem, director de uma empresa Suíça de instrumentos musicais, que ficou surpreendido por se fazerem moldes para brinquedos em Portugal. Foi na sequência deste encontro que Tony Jongenelem propôs à Aníbal H. Abrantes um contrato no qual estabeleciam que ele comercializaria todos os moldes produzidos pela empresa para todo o mundo, principalmente para os Estados Unidos.

Este acordo levou a que a Aníbal H. Abrantes em 1957, produzisse quase exclusivamente para exportação. Destaque-se que o primeiro molde exportado se destinava à produção de uma boneca, em Inglaterra, então um dos países industrialmente mais evoluídos. Foi assim que se começou a trilhar o caminho que conduziu a uma das principais características desta indústria, a sua vocação exportadora por excelência.

As relações entre Aníbal Abrantes e Tony Jongenelem passaram por várias crises, nomeadamente, devido às dificuldades económicas que a empresa sentiu no início da década de sessenta. Nesta fase, foi decidido, de comum acordo, que Henrique Neto exploraria o mercado dos Estados Unidos em busca de trabalho, já que a empresa não possuía uma carteira de encomendas compatível com a sua dimensão. Esta viagem iria permitir a Henrique Neto perceber que os empresários nacionais tinham muitas dificuldades em orçamentar os moldes decorrente da débil percepção/avaliação

dos diferentes custos envolvidos na respectiva produção. Tal dificuldade e a sua ultrapassagem esteve na origem do desenvolvimento de um sistema de custeio que iria permitir apurar os custos de cada molde, servindo também para corrigir os orçamentos de moldes semelhantes e ao mesmo tempo para controlar a execução dos trabalhos. Aqui também se inovou, tendo a respectiva difusão (Caraça, 1995) sido estendida a um considerável conjunto de outras empresas que a adaptaram e que no essencial ainda hoje mantêm.

A indústria de moldes na década de sessenta era pois um sector de actividade cuja produção era maioritariamente exportada. Prova disso, foi o crescimento das exportações que se verificou nesses anos e que se traduziu na passagem de 4.751 contos, em 1960 para 78.534 contos, em 1969 (a preços correntes).

Em 1960, as vendas efectuadas pela indústria portuguesa de moldes dirigiam-se sobretudo para os Estados Unidos que absorviam mais de 50% do seu valor e a que se juntavam de modo também expressivo as vendas realizadas nos mercados do Reino Unido, da República Federal da Alemanha, do Canadá e da Venezuela. Estes eram os cinco principais países de destino, porém, em 1969, 31 diferentes países utilizavam já moldes de origem portuguesa.

No final da década de 60 e no que se refere ao tipo de indústria a que se destinavam os moldes de origem portuguesa, a indústria dos brinquedos continuava como líder. No entanto, começavam a produzir-se outras peças técnicas para outro tipo de indústrias. Nesta década, verificou-se um aumento da complexidade dos moldes, bem como da sua dimensão, grau de precisão e exigência de qualidade. Estas mudanças reflectiram-se significativamente no nível da articulação com os clientes que teve como contrapartida um significativo acréscimo nos preços unitários dos moldes produzidos no país.

No decorrer deste processo assistiu-se ainda ao aparecimento de uma nova figura no sector dos moldes, começando a surgir as primeiras empresas de comercialização de moldes, de que é exemplo a Tecmolde, fundada em 1968.

Nos anos setenta registaram-se alguns acontecimentos que influenciaram significativamente a indústria de moldes e consequentemente a Aníbal H. Abrantes,

que continuava a ser uma das principais referências na indústria. A revolução de 25 de Abril de 1974 foi um desses acontecimentos que devido à instabilidade causada provocou uma desconfiança por parte dos clientes e a consequente diminuição das encomendas. No ano anterior havia ocorrido um choque petrolífero que afectou a economia mundial, afectando também as exportações da indústria portuguesa de moldes. Para além disso, a crise mundial provocou uma apreciação do escudo face ao dólar que levou à perda de competitividade do sector pela via dos preços.

Para solucionar os problemas resultantes destas crises as empresas direccionaram as suas exportações para outros mercados que não os Estados Unidos/Canadá, destacando-se neste contexto a exploração mais intensiva de mercados como os da Suécia, da República Democrata Alemã e da União Soviética.

A história da empresa Aníbal H. Abrantes é marcada por vários acontecimentos, nomeadamente a sua transformação de sociedade em nome individual em sociedade anónima. Esta transformação ocorreu em 1975, quatro anos depois de ter sido adquirida pela empresa Explosivos da Trafaria. Actualmente a Aníbal H. Abrantes é detida pela Iberomoldes, uma empresa fundada por dois ex-quadros da "Universidade dos Moldes", Henrique Neto e Joaquim Menezes. A sua aquisição verificou-se através de uma Oferta Pública de Venda (OPV) e foi motivada pelo conhecimento da empresa detido por estes dois empresários.

Em termos tecnológicos, a década de setenta foi também caracterizada pelo aparecimento das primeiras máquinas de comando numérico adaptadas à indústria de moldes.

A década seguinte foi aquela que teve maior importância para o sector, pois foi nesta fase que a indústria se consolidou e lhe foi reconhecida alguma representatividade no seio da indústria nacional. Nesta época, o número de empresas tinha ganho significado, bem como o seu volume de vendas, principalmente para o estrangeiro. Por outro lado, a dinâmica da indústria portuguesa de moldes conduziu a que fosse ganhando expressão e reconhecimento nos mercados internacionais em função de uma relação qualidade/preço de reconhecido valor por parte dos clientes.

Por seu turno, a adesão de Portugal à Comunidade Europeia não só permitiu a obtenção de incentivos que contribuíram para o desenvolvimento do sector através do aumento da capacidade instalada e da melhoria do seu parque tecnológico, como também implicou a mudança nos principais destinos dos moldes portugueses, ganhando expressão muito interessante a exploração de mercados em países como a França, a Espanha, entre outros países daquela Comunidade.

Esta tendência manteve-se na década de noventa, tendo os EUA/Canadá diminuído significativamente a sua importância como destino dos moldes portugueses, enquanto que países como a França, Alemanha, Espanha, e Reino Unido consolidaram as suas posições, sendo hoje os principais destinos da produção de moldes de origem portuguesa.

No que se refere ao tipo de moldes e indústrias clientes verificaram-se, nas duas últimas décadas, alterações significativas, as quais iremos analisar no ponto seguinte.

1.4 - TIPOLOGIA DE MOLDES E MERCADOS CLIENTES

No início da actividade em estudo as indústrias dos brinquedos e das utilidades domésticas constituíam-se como os principais clientes da produção nacional. Porém, ao longo dos anos tal situação foi-se alterando e indústrias como a dos electrodomésticos, da electrónica e automóvel foram ganhando peso.

Assim, segundo dados do ICEP, em 1991 a principal indústria de destino (em valor) dos moldes portugueses eram os electrodomésticos (34%), seguido da indústria automóvel (14%) e de material eléctrico (13%), apresentando os brinquedos uma quota de apenas 8%.

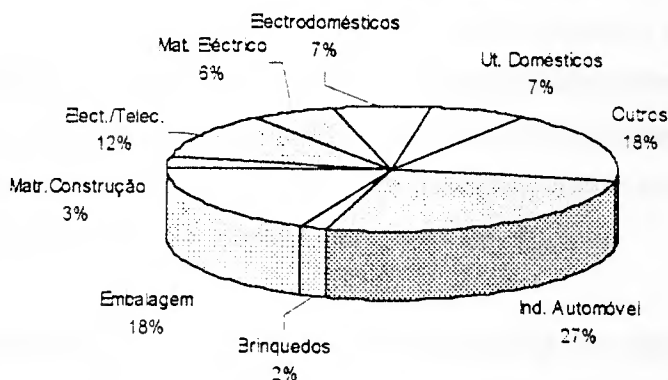
Em 1994, a indústria de electrodomésticos diminui a sua quota para 32% enquanto que a indústria automóvel cresce para 20%. Os brinquedos mantêm a sua posição nos 8%, o que não se verificou na indústria de material eléctrico que diminui o seu peso para apenas 10%.

No gráfico seguinte apresentam-se as principais indústrias servidas, em 1999, onde se verifica que a indústria automóvel liderava com 27%, seguida da indústria de

embalagem com 18%, onde se inclui a indústria farmacêutica que começa a ter muita importância para o sector. Ressalva-se ainda que o sector dos brinquedos diminuiu o seu peso para apenas 2%.

Gráfico 1.1

Principais Indústrias Servidas (1999)



Fonte: ICEP

Dos dados enunciados verifica-se que as indústrias de destino dos moldes nacionais se foram alterando ao longo dos anos, sendo de referir que a oferta de origem portuguesa está cada vez mais apostada em moldes mais complexos e de maior precisão, como sejam os destinados às indústrias automóvel e de electrónica.

Embora estes sectores de actividade sejam mais exigentes quer em termos de preço quer em termos de qualidade, são indústrias com um forte potencial de crescimento da procura. Anote-se a este propósito que a indústria automóvel exige dos seus fornecedores uma constante redução quer de preços quer dos prazos de entrega, acompanhados de uma também progressiva exigência em termos de aumento da qualidade, o que só é possível através de uma actualização constante dos equipamentos e da tecnologia e de uma cada vez mais rigorosa gestão dos custos de produção.

Para conseguir responder às exigências deste tipo de clientes, a indústria de moldes nacional é forçada a manter-se constantemente actualizada em termos tecnológicos, quer no que diz respeito aos equipamentos quer ao nível da formação dos seus colaboradores.



No que se refere aos países de destino dos moldes portugueses, também aqui se têm verificado algumas mudanças ao longo dos anos. Tal como foi anteriormente afirmado, nos anos cinquenta, o principal destino dos moldes portugueses eram os EUA com mais de 50% da quota de mercado nacional, seguido do Reino Unido, estrutura exportadora cuja alteração está patente (representa os últimos dados disponíveis 1997/1998/1999) no quadro que se segue.

Quadro 1.1

Principais Destinos das Exportações de Moldes Portugueses

10⁹ Esc.

Países	1997		1998		1999	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
EUA/Canadá	6,94	16,5%	7,01	15,0%	8,11	16,6%
Alemanha	6,26	14,9%	7,05	15,1%	6,90	14,2%
França	5,94	14,2%	5,12	11,0%	8,67	17,8%
Espanha	1,20	2,9%	1,92	4,1%	4,46	9,2%
Suécia	3,48	8,3%	2,54	5,5%	1,89	3,9%
Holanda	2,62	6,2%	1,89	4,1%	2,00	4,1%
Reino Unido	3,61	8,6%	5,63	12,1%	3,22	6,6%
Bélgica	1,54	3,7%	1,40	3,0%	1,89	3,9%
Israel	1,50	3,6%	1,68	3,6%	2,40	4,9%
Brasil	1,98	4,7%	3,92	8,4%	1,84	3,8%
Outros	6,88	16,4%	8,44	18,1%	7,33	15,0%
TOTAL	41,95	100,0%	46,60	100,0%	48,71	100,0%

Fonte: Cefamol

Da análise do quadro verificamos que, em 1999, o principal destino da exportação nacional de moldes é constituída pela União Europeia, que na sua globalidade adquire mais de 50% das exportações nacionais, destacando-se a França e a Alemanha com valores da ordem dos 17% e 14% respectivamente, sendo de referir também, fora deste contexto a posição dos EUA com um valor de 16% que por si só é revelador não só da importância do mercado em causa como também dá mostras (em análise dinâmica) de algum potencial de expansão.

O quadro permite ainda verificar que determinados países aumentaram significativamente o seu peso nas exportações nacionais. Salienta-se o caso da França que com um aumento de cerca de 70%, passou a liderar os destinos das exportações nacionais, em detrimento da Alemanha, que apesar de continuar a ser um dos principais mercados dos moldes portugueses, diminuiu cerca de 1% de 1998 para

1999. A Espanha evoluiu também de uma forma relevante passando a ser o quarto principal mercado, tendo registado um crescimento de 132% no período em referência.

Tal como se observa, a França e a Alemanha apresentam-se com elevado potencial especialmente associado à relevância da actividade do sector automóvel correspondente. O crescimento destes destinos para a produção nacional é acompanhado pela emergência de mercados como a Bélgica e Israel.

Os EUA/Canadá continuam a ser um mercado muito importante para o sector de moldes português, mantendo-se sempre em primeiro ou segundo lugar como destino das exportações portuguesas de moldes. É um mercado que apesar de algum abrandamento apresenta uma indústria de plástico com potencial de crescimento nomeadamente no que se refere à indústria automóvel, às telecomunicações e a novas aplicações na indústria de produtos utilizados na medicina.

O Reino Unido, bem como a Suécia registaram quebras acentuadas no seu volume de compras de moldes portugueses. Relativamente à Suécia essa diminuição tem vindo a verificar-se desde 1997.

O Brasil apesar de, em 1999, ter sofrido um quebra, evidenciando uma inversão da tendência de crescimento até aí registada, é hoje um dos principais destinos dos moldes produzidos por empresas de origem portuguesa, tendo em conta a deslocalização verificada para este país por parte das grandes marcas automóvel.

Uma das mais vincadas características da indústria portuguesa de moldes, é sem dúvida, a sua vocação exportadora. Verificámos que o sector exporta para os mais diversos países e com volumes de vendas bastante significativos. Importa no entanto quantificar esse nível de exportação e analisar a sua evolução. Para tal, analisaremos o peso das exportações no total da produção realizada em Portugal pela indústria de moldes

1.5 - BALANÇA COMERCIAL

A balança comercial de um país ou de um sector traduz a relação entre as suas exportações e importações. Este indicador permite verificar se o saldo é positivo ou

negativo dando algumas indicações sobre se o país ou a indústria produzem o suficiente para colmatar suas necessidades. No caso concreto da indústria de moldes, podemos verificar, pelo quadro abaixo, que o saldo, ao longo dos vários anos, foi sempre bastante positivo, o que significa que a indústria produz teoricamente o suficiente para satisfazer as necessidades do mercado nacional.

Com efeito, a taxa de cobertura das exportações relativamente às importações apresenta valores extremamente elevados, o que traduz também uma dimensão do mercado nacional bastante reduzida. O saldo positivo da balança comercial do sector de moldes é extremamente elevado demonstrando que a indústria de plásticos, a principal cliente do sector, é um mercado bastante reduzido em Portugal, tendo em conta a capacidade instalada da indústria de moldes nacional.

Quadro 1.2

Balança Comercial

10⁹ Esc.

Ano	Exportação	Importação	Saldo	Taxa de cobertura
1990	18,8	2,6	16,2	723%
1991	20,5	3,3	17,2	620%
1992	22,1	3,9	18,2	567%
1993	22,1	3,2	18,9	691%
1994	26,4	3,9	22,5	678%
1995	30,3	5,3	25,0	572%
1996	38,3	4,8	33,5	798%
1997	44,0	6,2	37,9	712%
1998	46,6	6,6	40,0	706%
1999	48,7	7,5	41,2	649%

Fonte: ICEP

A análise do Quadro 1.2 demonstra ainda que quer as importações quer as exportações têm vindo a crescer significativamente. No que se refere às exportações, esta evolução reflecte a imagem positiva que os moldes portugueses possuem a nível internacional, o que lhes tem possibilitado o aumento a sua quota de mercado, facto que permitiu posicionar-se em décimo lugar (1999) no *ranking* mundial dos principais fabricantes de moldes. Essa imagem favorável resulta essencialmente da forte aposta da indústria portuguesa de moldes na constante actualização tecnológica e na forte aposta no factor qualidade aliada a alguma diferenciação. Relativamente às importações, o crescimento verificado teve origem principalmente na entrada em Portugal de unidades industriais ligadas ao ramo automóvel.

No que se refere ao valor das exportações importa ainda sublinhar o peso (92% -1999) no total da produção nacional. Apesar de se ter referido que a indústria de moldes é exportadora por excelência, tal não significa que exporta a totalidade da sua produção. A análise do Quadro 1.3 revela que a taxa de exportações foi sempre muito elevada, superior a 85%. Deve porém salientar-se o facto de em 1995 esse valor ter atingido os 90%, próximo do qual se tem mantido desde dessa data.

Quadro 1.3

Produção vs Exportação

10³ Esc.

Ano	Produção	Exportação	Exportação/Produção
1990	20,70	18,80	91%
1991	23,60	20,47	87%
1992	25,20	22,11	88%
1993	25,80	22,10	86%
1994	30,04	26,44	88%
1995	33,78	30,30	90%
1996	42,58	38,30	90%
1997	46,61	41,95	90%
1998	51,90	46,60	90%
1999	52,89	48,69	92%

Fonte: ICEP e Cefamol

O facto de a indústria exportar mais de 90% da sua produção indica que o sector compete sobretudo a nível internacional, sendo os concorrentes das empresas portuguesas empresas de todo o mundo, tomando por isso imperioso comparar a performance da indústria de moldes nacional com as suas congéneres internacionais.

1.6 - A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES NO CONTEXTO INTERNACIONAL

A indústria portuguesa de moldes tem vindo a aumentar significativamente o seu peso no seio da indústria de moldes internacional, tendo atingido em 1999, como foi referido anteriormente, o décimo lugar entre os maiores fabricantes de moldes. A sua imagem e o facto de continuar a apresentar factores de competitividade relevantes torna-a reconhecida mundialmente. Importa, contudo, reflectir sobre qual a sua posição no contexto internacional em aspectos demonstradores da respectiva competitividade, nomeadamente, o seu volume de vendas e valor acrescentado bruto por empregado, entre outros indicadores.

Tendo em conta que não é viável a comparação com todos os países fabricantes de moldes a nível internacional, é comum recorrer aos valores disponibilizados pela ISTMA. A ISTMA – International Special Tooling and Machining Association é uma associação internacional de máquinas e ferramentas especiais na qual estão englobadas empresas de moldes dos mais variados países. Esta associação efectua anualmente a análise de alguns indicadores referentes à indústria de moldes, sendo que as estatísticas referentes a cada país se obtêm com base numa amostra constituída pelas empresas associadas nos diversos países membros da ISTMA.

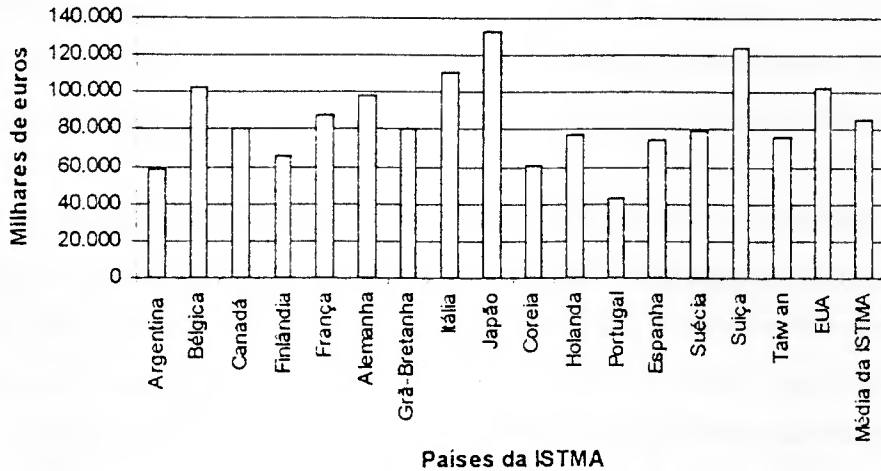
Deve salientar-se que os dados da ISTMA se referem à indústria de moldes no seu todo e não apenas aos fabricantes de moldes, estando pois incluídos os valores referentes a empresas que fazem apenas uma fase do molde, empresas que vendem componentes para o fabrico do molde e outras que tenham o mesmo código de actividade que as empresas fabricantes de moldes com ciclo completo.

Um dos principais indicadores avaliados na indústria são as vendas por empregado. Embora possam ser discutíveis os valores apresentados, tendo em conta o tipo de empresas que fazem parte da amostra, este indicador, bem como o de valor acrescentado por trabalhador (produtividade), traduzem, em certa medida, o nível de competitividade de cada um dos países, permitindo, de alguma forma, que se estabeleçam algumas comparações úteis.

No que se refere às vendas por empregado, em 1998, Portugal era dos países em que este indicador apresentava valores mais baixos, bastante inferiores à média dos restantes países da ISTMA. O volume de vendas por empregado em 1998, era em Portugal de 42.883 euros, contra uma média da ISTMA de 85.586 euros, o que equivale a 50% desta média. Em contrapartida, países como o Japão, Itália, Suíça, Bélgica e EUA apresentam valores evidenciadores do seu elevado nível de produtividade. O país onde o volume de vendas por empregado é mais elevado é o Japão, com 132.525 euros, o que equivale a 155% da média da ISTMA. Portugal apenas consegue atingir os 32% deste valor, demonstrando-se assim a sua posição concorrencial desfavorável indiciadora também de uma oferta com menor grau de complexidade que a protagonizada pelos seus concorrentes mais dinâmicos.

Gráfico 1.2

Vendas por Empregado (Euros) - 1998

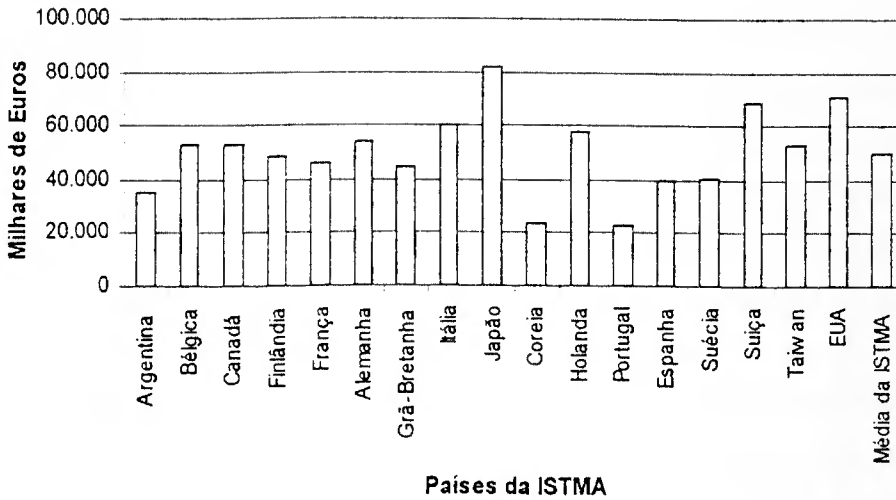


Fonte: ISTMA

Contudo, não é apenas este indicador que revela que a posição de Portugal fica muito aquém dos restantes membros da ISTMA. Assim, no que se refere ao valor acrescentado por empregado, também Portugal apresentava valores muito reduzidos, posicionando-se no último lugar deste indicador. Tal como acontecia no indicador de vendas por empregado, também neste indicador os países líderes continuam a ser o Japão, a Suíça, a Itália, a Bélgica e os EUA. A média da ISTMA situa-se nos 50.110 euros, enquanto Portugal não conseguiu alcançar mais do que 45% (22.439 euros) desta cifra. No Gráfico 1.3 é visível a liderança do Japão, reflectindo elevados níveis de produtividade. O valor apresentado por este país é de 81.950 euros, em relação aos quais Portugal representa apenas 27%. Quando comparado, o valor apresentado pelo Japão, com a média da ISTMA constata-se que lhe é superior na ordem dos 63%.

Gráfico 1.3

Valor Acrescentado Bruto por Empregado (Euros) - 1998

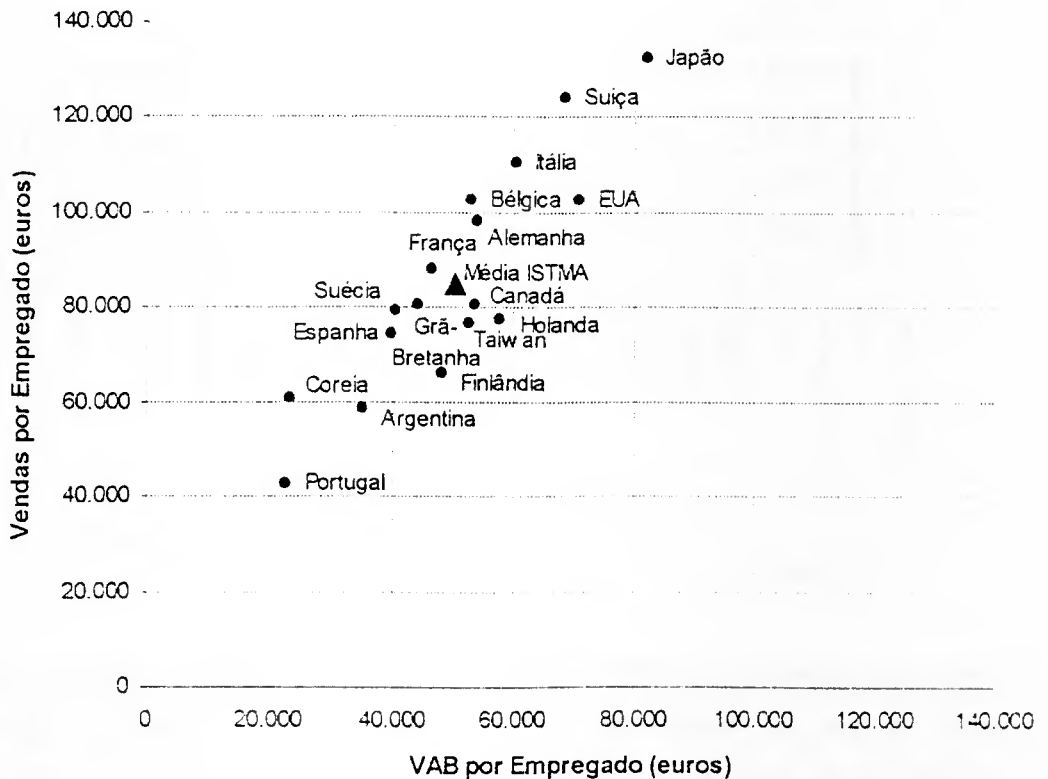


Fonte: ISTMA

Devemos salientar no entanto que quer no que diz respeito às vendas por empregado quer no que diz respeito ao valor acrescentado por empregado, Portugal evoluiu positivamente durante os últimos anos. Assim, e numa análise a preços constantes, em 1990 o volume de vendas por empregado era de 21.043 ecus e em 1997 situava-se em 36.680 ecus. A mesma evolução favorável verificou-se relativamente ao valor acrescentado por empregado que era de 12.760 ecus em 1990 tendo crescido para 20.808 ecus, em 1997. Se compararmos esta evolução com a da média da ISTMA, podemos considerar que Portugal evoluiu muito favoravelmente, mas tem ainda um longo caminho a percorrer, isto porque, em 1990, a média da ISTMA relativamente às vendas por empregado era de 61.798 ecus e de 82.907 ecus, em 1997. O valor acrescentado por empregado teve o mesmo tipo de evolução, tendo a média da ISTMA passado de 35.402 ecus, no início da década de noventa, para 50.838 ecus, em 1997.

Gráfico 1.4

Vendas e VAB por Empregado – 1998



Fonte: ISTMA

O Gráfico 1.4 reflecte claramente a posição de Portugal face aos restantes países membros da ISTMA, quando estabelecida a correlação entre as vendas e o valor acrescentado por empregado. Reforça-se ainda a liderança do Japão logo seguido da Suíça, dos EUA e da Itália.

Algumas interpretações são apresentadas para justificar a posição desfavorável de Portugal face aos restantes países da ISTMA. Um delas prende-se com o nível de preços praticados pelas empresas portuguesas. As empresas portuguesas são pressionadas a reduzir os seus preços em 20 e 30% abaixo dos preços praticados nos seus países clientes. Um outra justificação apresentada tem a ver com a competência da mão-de-obra. Embora Portugal seja considerado dos países que investe mais em termos de novas tecnologias, não consegue rendibilizar ao máximo esses novos equipamentos, pelo que se torna necessária formação adequada que normalmente

não é ministrada aos operadores. Por vezes o mesmo funcionário trabalha numa máquina durante anos sem conhecer todas as suas potencialidades. Por outro lado, enquanto que em Portugal a média é de um operário por cada máquina, o mesmo já não acontece em países como o Japão, em que o mesmo operário, que possui formação muito especializada, controla várias máquinas.(Silva, 1996)

Esta razão explica também os valores apresentados no Quadro 1.4, em que Portugal, em 1998, registava um dos custos com pessoal em percentagem das vendas mais baixo de entre os países da ISTMA. Demonstra-se que Portugal não paga salários elevados, o que lhe permite ainda competir em termos de custos. Porém essa aposta resulta também no facto de Portugal não incentivar à formação e especialização. Neste domínio, os países que evidenciavam custos de mão-de-obra mais significativos eram a Finlândia (57%), a Suécia (50,4%), a Grã-Bretanha (50,1%), os EUA (48,2%) e o Japão (48,2%), mas que possuem níveis de produtividade e desenvolvimento superiores a Portugal e que se reflectem em envolvimento operacionais com maior capacidade de transferência de valor para o cliente no limite, produzem as ferramentas de maior complexidade e consequentemente mais exigentes ao nível do *know-how* que incorporam. Para uma melhor percepção do fenómeno em apreço deteremos de seguida a nossa atenção sobre o conteúdo do Quadro 1.4.

Quadro 1.4
Custos Totais com Pessoal (% das Vendas) - 1998

Países da ISTMA	Custos Totais com Pessoal (% das Vendas)
Argentina	46,4
Bélgica	45,3
Canadá	44,0
Finlândia	57,0
França	43,1
Alemanha	47,1
Grã-Bretanha	50,1
Itália	40,0
Japão	48,2
Coreia	23,0
Holanda	46,7
Portugal	36,0
Espanha	42,4
Suécia	50,4
Suiça	41,5
Taiwan	35,8
EUA	48,2
Média da ISTMA	43,8

Fonte: ISTMA

No que se refere a países como Taiwan (35,8%) e a Coreia (23%), verifica-se que ambos registam valores inferiores aos obtidos por Portugal (36%), o que justifica a sua competitividade em termos de preço.

Portugal (15%), em 1998, era o segundo país com o valor de subcontratos em percentagem das vendas mais elevado, a seguir à Coreia (22,9%). Esta subcontratação é centrada essencialmente na produção e visa fazer face a estrangulamentos no processo de fabrico, ficando também claro que não serão provavelmente efectuadas nos domínios adequadas as operações desta natureza.

Ao observarmos o peso da subcontratação verifica-se através do conteúdo do Quadro 1.5 que ao cruzarmos a presente análise com a constante do gráfico anterior é possível retirarmos algumas conclusões acerca dos pontos fracos que caracterizam a actividade de produção de moldes em Portugal, não obstante o facto da comparação acima referenciada ocorrer com países com posicionamentos bastantes distintos em matéria de produtividade, tanto real como aparente.

Neste quadro são de facto questionáveis e a merecer particular atenção por parte dos industriais nacionais do sector os seguintes aspectos: qualificação da mão-de-obra; peso das amortizações e grau de utilização dos equipamentos; relacionamento entre a tecnologia corpórea e o *know-how* disponível no sector; nível de formação de base da mão-de-obra utilizada; planeamento da produção versus intensidade de utilização do equipamento; grau de utilização de consultoria técnica especializada; grau e tipo de subcontratação efectuada.

A utilização de diagnósticos sérios nos domínios apontados e a consequente tomada de medidas visando a ultrapassagem das debilidades encontradas melhorará seguramente o desempenho industrial, factor essencial para a manutenção da competitividade força de um quadro crescente de esmagamento de margens, cujos resultados, a prazo, se revelarão, seguramente, de muito difícil solução.

Quadro 1.5

Subcontratos (% das Vendas) - 1998

Países da ISTMA	Subcontratos (% das Vendas)
Argentina	5,3
Bélgica	6,0
Canadá	10,5
Finlândia	8,0
França	11,6
Alemanha	9,8
Grã-Bretanha	6,2
Itália	13,0
Japão	n.d.
Coreia	22,9
Holanda	7,1
Portugal	15,0
Espanha	12,8
Suécia	8,5
Suiça	11,9
Taiwan	9,1
EUA	7,7
Média da ISTMA	10,3

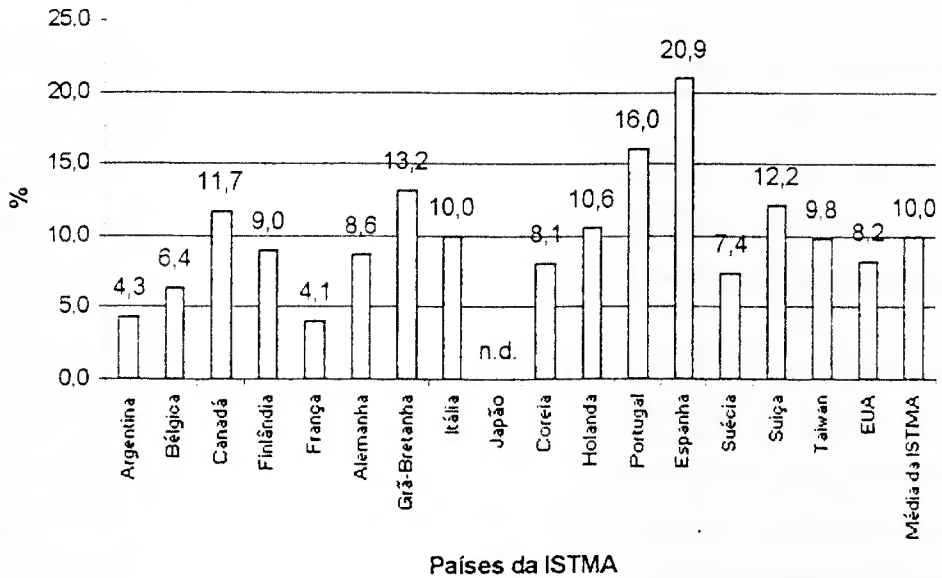
Fonte: ISTMA

É interessante notar que na Argentina (5,3%), na Bélgica (6%), na Grã-Bretanha (6,2%), na Holanda (7,1%) e nos EUA (7,7%) a subcontratação é bastante inferior em valor, indiciando que as empresas destes países reservam para si as operações de maior valor e consequentemente mais complexas, seguramente fruto de uma visão estratégica mais compaginada com as exigências de gestão que o sector de actividade obriga, e onde as actividades de concepção/produção e aprovisionamento exigem cuidados muito especiais.

Não obstante as considerações efectuadas, tal como tem vindo a ser referido, Portugal é dos países que mais investe em percentagem de vendas. Pelo Gráfico 1.5 podemos verificar que, em 1998, só a Espanha investia mais que Portugal. O investimento português incide bastante em novas máquinas e instalações mecânicas, esforço do qual, como vimos, não se tem tirado o rendimento esperado.

Gráfico 1.5

Investimento Total (% das Vendas) - 1998



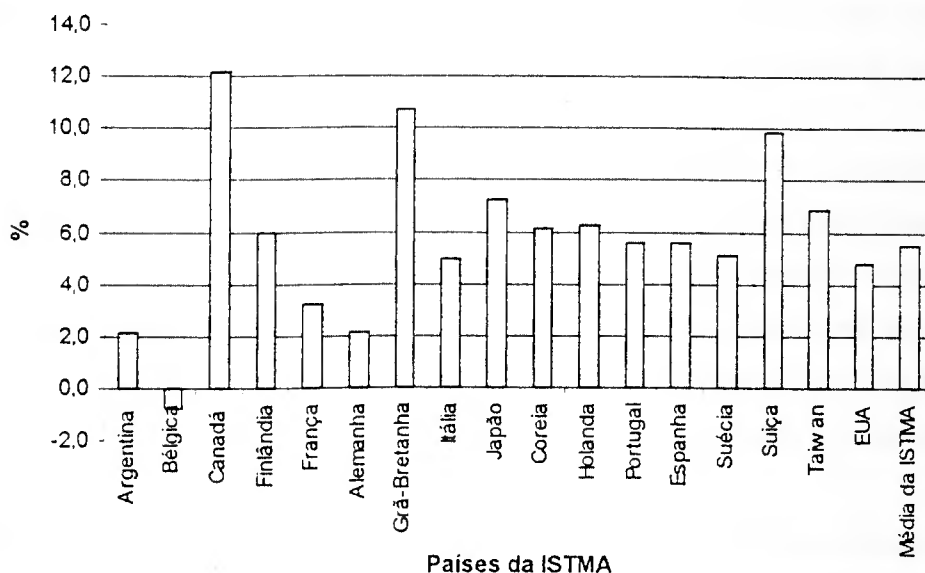
Fonte: ISTMA

Deve, no entanto, ser referido que os fortes investimentos efectuados pela indústria de moldes nacional nos últimos anos foram bastante influenciados pelos incentivos do II Quadro Comunitário de Apoio, e baseados na convicção generalizada de que a competitividade assenta sobretudo na detenção de equipamentos modernos que usufruem da incorporação de novas tecnologias, daí que o país tenha apresentado sempre valores superiores à média da ISTMA, em matéria de investimento. Porém, tal como detectado, nem sempre as empresas nacionais da indústria de moldes têm conseguido rendibilizar convenientemente os seus equipamentos, nem aumentar significativamente a sua produtividade em função desses equipamentos. Matéria que nos parece merecer uma aprofundada análise por parte dos industriais do sector.

Apesar de tudo, o indicador de lucro operacional líquido antes de impostos em percentagem de vendas, demonstrava que, em 1998, não sendo Portugal dos países mais competitivos, consegue registar um lucro acima da média da ISTMA, podendo afirmar-se que apresenta uma posição longe da desfavorável. Tal situação, contudo, é menos confortável quando comparada com a reflectida pelos valores apresentados por países como o Canadá, a Grã-Bretanha e a Suíça, que se destacam significativamente face aos restantes membros da ISTMA.

Gráfico 1.6

Lucro Operacional Líquido antes de Impostos (% das Vendas) - 1998



Fonte: ISTMA

Em termos evolutivos é de salientar que no início da década de noventa Portugal apresentava um rácio de 6.90%, que depois de algumas subidas e descidas se cifrou nos 5.66% em 1998, o que pode indiciar também alguma necessidade de reflexão. Esta situação é considerada no meio empresarial como resultado essencialmente associado à pressão exercida pelos clientes no sentido das empresas nacionais baixarem as suas margens por forma a manterem-se competitivas, tendo em conta a importância do preço no complexo de factores de competitividade que caracterizam o sector.

1.7 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

A indústria de moldes nacional é caracterizada por um forte investimento das empresas em novo e cada vez mais moderno equipamento. A constante actualização das tecnologias utilizadas nas empresas de moldes portuguesas permite-lhes competir com outros países, sendo assumido pela respectiva comunidade empresarial como uma das principais causas dos seu sucesso.

Segundo a mesma perspectiva, outro factor que garante a competitividade da indústria de moldes era e continua a ser o "baixo preço". As empresas nacionais continuam ainda a ter custos unitários com pessoal inferiores à média dos seus principais concorrentes, embora como vimos com peso excessivo na respectiva composição dos custos, pelo que tal contribui apenas para uma vantagem aparente cuja acomodação se faz no quadro dos custos por vias diversas, que não esta.

Salienta-se no entanto que as empresas estão cada vez mais a apostar na diferenciação, com a participação no desenvolvimento do produto, por forma a não estarem dependentes do factor preço para serem competitivos. As indústrias da Europa de Leste e da Ásia começam a dar sinais da sua capacidade para fabricarem produtos com preços mais baixos, o que implica que Portugal tenha que deixar de competir por essa via.

A indústria de moldes apresenta ainda uma característica muito acentuada a qual se constitui num dos seus principais problemas, isto é, continua a apresentar níveis de produtividade inferiores à média da indústria mundial. Esta falta de produtividade é resultado basicamente da ausência de competências nos diferentes passos da produção e de mão-de-obra verdadeiramente especializada nas funções de base do sector: concepção/produção, aprovisionamento, comercial e ainda gestão em termos genéricos. Onde se torna imprescindível apostar cada vez mais na formação (de base e profissional) das pessoas para que seja possível que estas dominem as novas tecnologias e saibam otimizar o seu uso, tanto quanto possível, em termos dos padrões observados junto dos principais concorrentes.

Embora se verifiquem todos estes problemas as empresas portuguesas de moldes encontram-se, hoje em dia, na vanguarda da utilização de máquinas-ferramentas de precisão inovadoras, controladas informaticamente, sendo vulgar a utilização de sistemas de CAD/CAM/CAE na concepção e fabrico de moldes. Conceitos como Engenharia Simultânea ou Concorrente e Qualidade Total, por exemplo são conceitos que se começam a generalizar em algumas empresas do sector. (Mateus & alt., 2000)

A indústria portuguesa de moldes beneficia actualmente de uma boa imagem internacional onde sobressaem: a elevada capacidade para se adaptar às evoluções de mercado e tecnológicas; a sensibilidade à inovação e modernização; a moderna capacidade produtiva instalada e a experiência empírica em termos de recursos humanos.

2 - PADRÕES DE COMPETITIVIDADE: A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA

A identificação dos padrões de competitividade de uma indústria é extremamente importante para perceber o seu funcionamento e o modo como conquista novos mercados. No capítulo anterior verificámos que o posicionamento da indústria portuguesa de moldes face às suas congéneres internacionais não era muito favorável, sendo que na maioria dos indicadores ficava aquém da média dos membros da ISTMA. Toma-se, desta feita, importante analisar as mudanças que a economia mundial está a registar e qual o seu efeito no desempenho do sector de moldes português. Importa também realçar quais os factores em que assenta a competitividade da indústria em análise, quer em Portugal quer a nível mundial.

2.1 - GLOBALIZAÇÃO

O contexto actual está em mudança acelerada e profunda por força da globalização, da integração monetária e económica europeia, do alargamento, assim como da reorganização dos mercados de bens, serviços e capitais com base nas tecnologias de informação. Estas mudanças estão a intensificar a concorrência e a necessidade de desenvolver novos factores de competitividade, entre eles a produtividade. Importa tentar perceber que tipo de mudanças se estão a verificar, nomeadamente, no respeitante à globalização, e quais as suas consequências nos países e nas indústrias.

Richard G. Lipsey (1997,73) refere que: "...a globalização é entendida como uma vertente dos inúmeros ajustamentos estruturais que o mundo está a registar, como resultado da evolução de um grupo relacionado de novas tecnologias, normalmente referido como tecnologias de informação e comunicação...".

A globalização não é apenas a expansão do comércio. A globalização implica que o mercado para muitos bens de consumo seja já global, tendo-se difundido e registado um desenvolvimento de "gostos comuns" no seio dos países mais desenvolvidos, desembocando numa aparente padronização universalizada do consumo. Os consumidores desses países, têm hoje acesso ao mesmo tipo de informação através, nomeadamente, da publicidade global. Esta é um dos principais suportes da indução da uniformização dos gostos a nível global. Exemplo disso, é a comercialização a nível

mundial de produtos como a Coca-Cola, os *jeans*, etc. O mercado destes produtos não é um país apenas, é o mundo (Lipsey, 1997).

A globalização pode desta forma ser considerada, segundo o Grupo de Lisboa (1994), como o conjunto de processos que possibilita a concepção, produção, distribuição e consumo de produtos e serviços à escala mundial, com o recurso a instrumentos organizados à escala mundial (tais como patentes, novas tecnologias, estruturas de informação, comunicação, entre outras), funcionando para dar resposta a mercados globais regidos, por normalizações “quase-universais”, sendo este processo fundado em redes de firmas que actuam numa base mundial, com capital originário de diversos países, com uma cultura que pensa à escala global e com uma estratégia também global. Assim sendo, torna-se complicado identificar a territorialidade (económica, legal, tecnológica) intrínseca a estas organizações, devido à proliferação de mecanismos de integração e inter-relação entre as empresas, nas várias fases da cadeia de valor.

Cada vez mais as organizações descentralizam e deslocalizam os seus serviços. Uma das formas de o fazer passa pelo investimento directo em outros países com o intuito de explorar outros recursos e outros mercados. As empresas estão a deslocalizar as suas unidades de produção para diferentes partes do mundo quer para satisfazer as suas necessidades de recursos humanos, quer para diminuir os seus custos de produção.(Lipsey, 1997)

É neste contexto que surge a designada “economia global”, pelo que a actividade económica de qualquer país não pode, hoje, ser analisada apenas dentro das suas fronteiras, obrigando à consideração das características daquela que, segundo Dunning (1997), se podem sintetizar do seguinte modo:

- aumento significativo na mobilidade dos recursos específicos e das competências das empresas além das fronteiras nacionais;
- acréscimo da importância das transacções fora das fronteiras quer intra-firma quer entre firmas que têm acordos de cooperação;
- diminuição significativa dos custos de transporte e de comunicação de longa distância, bem como uma quebra das barreiras culturais e físicas entre países;

- importância crescente da localização dos activos, dos recursos humanos especializados e das infra-estruturas físicas sofisticadas, que influenciam a localização das actividades de valor das multinacionais.

Por estas e outras razões a competitividade que, durante anos, se baseou essencialmente em factores como os preços e a qualidade, assenta hoje nos mais variados aspectos onde se incluem também o serviço inerente ao produto e a sua própria diversificação, num contexto normalmente designado por complexo de factores de competitividade, o qual, varia de produto para produto, mercado para mercado, sector de actividade para sector de actividade.

A competitividade, que se pode definir, em termos sintéticos, como sendo a capacidade para manter as posições já existentes nos mercados ou para conquistar novas quotas de mercado é actualmente preocupação constante não só ao nível das empresas mas também ao nível das nações. Tal como afirma Michalet (2001; 24) “na lógica da globalização, os investidores já não atribuem a mesma importância ao argumento do acesso ao mercado interno, a não ser na configuração da economia multinacional. Daí a necessária convergência entre as estratégias micro e macro-económicas, entre as estratégias das empresas e da política económica dos governos. Esta convergência é uma das características mais importantes da globalização”. Posição que para além de dar cobertura à afirmação anteriormente expedita nos leva a reflectir de modo muito sério sobre a experiência, que naquele domínio, tem sido vivida no nosso país.

Neste contexto, é certo que ao nível das empresas a competitividade não se pode avaliar apenas no seu mercado nacional. Cada vez mais, não só as empresas são globais e competem ao nível mundial, como também têm um papel preponderante no funcionamento das sociedades. Desta forma, a sua globalização e competitividade influencia o desenvolvimento das sociedades em que estão inseridas. De acordo com o Grupo de Lisboa (1994) a importância das empresas na sociedade advém de três motivos:

- demonstram ser organizações suficientemente flexíveis para se adaptarem às condições de mudança, em particular ao novo processo de globalização;
- produzem bens, serviços, tecnologia, e infra-estruturas que constituem o topo das necessidades na sociedade actual;

- posicionam-se como elementos chave para produzir riqueza, assegurar o emprego e o bem-estar individual e colectivo.

2.2 - AS MUDANÇAS QUE SE VERIFICAM NA ECONOMIA GLOBAL

Ao longo dos últimos anos têm-se registado mudanças significativas no funcionamento das economias e nas leis de mercado. Essas mudanças conduzem as empresas a uma alteração de atitude face à concorrência, a qual foi ampliada pela mundialização da economia. O mundo está de tal modo competitivo que se torna determinante encontrar novos factores de diferenciação, surgindo a capacidade de inovar (no produto, no processo, na técnica e na relação com o cliente) como um imperativo para a sobrevivência das empresas no mundo global, sendo por isso fundamental criar, dentro das organizações, um ambiente propício à inovação, o qual carece, naturalmente, de um ambiente externo compaginado com tal desiderato.

A capacidade de inovar, de desenvolver novos serviços e de atingir uma qualidade superior está pois, cada vez mais, dependente de aspectos imateriais e como tal da mobilização dos diferentes parceiros no interior e exterior da empresa. Deste modo, as organizações estão, tendencialmente, a realizar maiores investimentos imateriais, designadamente, nas pessoas, nos sistemas de relações e na cultura, em detrimento dos investimentos em edifícios, equipamentos ou fundo de maneio (Crozier, 1990). A preocupação das empresas começa a incidir de forma mais acentuada não na posse de bens tangíveis, mas sim de recursos humanos e recursos intangíveis que tornem os anteriormente referidos rentáveis.

Os recursos humanos assumem crescentemente um papel preponderante na performance das empresas, sendo considerados uma das suas principais fontes de vantagens competitivas (Lipsey, 1997). Entendidos como um activo organizacional, por definição escasso, sempre que se lhe exigem novas competências e esforço de aprendizagem para estarem aptos a responder a novos desafios, nomeadamente a uma procura ininterrupta de inovações, sendo tão importante a sua capacidade de cooperação, e de "saber-fazer", como o respectivo espírito empreendedor. A nova economia impõe às organizações a centralização dos seus esforços nos recursos humanos, possibilitando-lhe o acesso a formação, delegando funções,

descentralizando as actividades e criando círculos de qualidade, tudo isto como parcela dos indispensáveis incentivos à inovação.

A gestão por objectivos está cada vez mais a ser implementada nas empresas que consideram que é necessária uma alteração à forma como é organizado o trabalho. Com esta postura consegue-se uma cultura de auto-controle, de auto-regulação, em que cada pessoa tem de saber decidir, de imaginar, de inovar, de encarnar na filosofia da empresa. Esta forma de actuação tem duas consequências, por uma lado exige dos recursos humanos flexibilidade traduzida em mobilidade profissional e por outro elevada capacidade de adaptação e antecipação.

Pelo que a preferência por recursos humanos especializados deriva também das transformações que se verificaram ao nível da distribuição das actividades económicas, constatando-se um acréscimo da importância do sector terciário (administração, concessão de créditos, transportes e comércio) em detrimento dos sectores primários e secundário (F. Butera, 1991). O aumento da importância do sector dos serviços é segundo Lipsey (1997) baseado nas seguintes razões: a diminuição da necessidade de pessoas na indústria devido ao aumento da produtividade; as pessoas tendem a gastar mais em serviços (bens imateriais) do que em bens duráveis; algumas actividades anteriormente feitas nas fábricas são agora subcontratadas a empresas de serviços especializadas (como por exemplo a contabilidade, a limpeza); o acréscimo da importância de áreas como o marketing e o *design*.

O acréscimo dos serviços fundamenta-se também no desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação de informação. Estas inovações incitaram à prática de actividades como consultoria financeira, Internet, agências de viagens, serviços de correio expresso, entre outras.

Além disso, tal como anteriormente assinalado, as novas tecnologias de comunicação e informação estão a tornar-se num importante suporte estratégico da actividade das empresas por vários motivos, e principalmente por proporcionarem uma redução nos custos de produção, sendo igualmente decisivas na competitividade das organizações, ao permitirem não só a redução dos prazos, modificando a noção de tempo e distância e facilitarem a comunicação, como também uma maior interacção humana, tornando

mais rápida a transferência de informação e de saberes. Por outro lado, as novas tecnologias asseguram uma maior flexibilidade do trabalho e até mesmo dos horários, dando origem a métodos de trabalho inovadores como seja o tele-trabalho.

De facto, as novas tecnologias influenciam de modo decisivo os sistemas de produção. Com efeito, os sistemas informáticos e as várias tecnologias de informação estão a permitir identificar uma escala mínima eficiente utilizável em várias linhas de produção, atendendo às exigências decorrentes das indústrias apostarem cada vez mais em economias de gama em detrimento das economias de escala. O objectivo passa a ser repartir por várias linhas de produção os custos fixos suportados. A adopção de uma sistema de produção flexível ou *lean production* em abandono da produção em massa proporciona um aumento da eficiência da empresa ao produzir de acordo com as necessidades específicas do cliente, em vez de produzir em larga escala produtos standardizados (Lipsey, 1997). Procura-se, com este sistema de produção, responder às exigências do mercado em matéria de produto, respeitando os detalhes e atendendo às flutuações do mercado (F. Butera, 1991).

A alteração da actividade das empresas não se regista apenas ao nível dos seus sistemas de produção. Muitas organizações estão a centralizar os seus esforços nas actividades que transferem maior valor para o cliente, recorrendo à subcontratação (sobretudo em países ou regiões menos avançadas) de actividades que não consideram estratégicas, fazendo internamente actividades como o desenvolvimento e concepção de um produto (Crozier, 1990) Deste modo, as grandes empresas estão a dar lugar a pequenas e médias empresas, dado que se estão a desagregar em unidades mais pequenas e autónomas, concentrando a sua actividade em processos bem específicos (F. Butera, 1991).

A Investigação & Desenvolvimento (I&D) é uma dessas actividades consideradas estratégicas e que criam valor, salientado-se que é desta que surgem as inovações de carácter tecnológico. A inovação não consiste apenas na criação de um produto novo, em muitos casos esta consiste num novo método de produção, na abertura de um novo mercado, na conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria-prima ou de bens semi-manufacturados ou até numa nova estrutura da indústria (Schumpeter, 1934, 66)

2.3 - A INOVAÇÃO E A TECNOLOGIA – IMPORTANTES FACTORES DE COMPETITIVIDADE

A inovação surge cada vez mais como um factor de competitividade, destacando-se sobretudo a inovação ao nível tecnológico. A adopção de novas tecnologias é sem dúvida uma fonte de vantagem competitiva. Desta feita, o aparecimento de novas tecnologias, designadamente de comunicação e informação, entre outras, afectam significativamente o funcionamento das empresas e a sua capacidade concorrencial no mundo global. Como tal, Lipsey (1997,74) refere que “o sucesso das indústrias nos últimos 200 anos tem resultado não só de inventar uma nova tecnologia, mas de criar uma sociedade em que a inovação é continuada”. Num mundo cada vez mais competitivo, a inovação, na vertente tecnológica constitui um imperativo crucial para a sobrevivência das empresas e, em termos mais latos, das nações nos mercados globais crescentemente desregulamentados e liberalizados. Embora não seja o único factor, o certo é que o progresso técnico tem sido, desde sempre, uma das principais fontes do desenvolvimento económico.

A necessidade de que a inovação seja continuada resulta de uma outra mudança que se verificou ao nível da economia global. Assim, constata-se um encurtamento do ciclo de vida do produto e do tempo tecnológico (tempo entre a invenção e a inovação), ou seja, os produtos tornam-se obsoletos mais rapidamente e a colocação de novos produtos no mercado é cada vez mais rápida. É imperioso que as organizações identifiquem as necessidades dos clientes e lhes respondam prontamente e sempre que possível dêem origem a novas necessidades. A inovação é pois uma ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Os empresários têm de procurar deliberadamente as fontes de inovação, as mudanças, e os seus sintomas, que assinalam oportunidades para inovação bem-sucedida. (Drucker, 1985)

Estamos numa época de transição para uma economia baseada no conhecimento (Gonçalves, 1999), o que implica uma forte aposta na inovação, que deve ser entendida como a criação e a incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade. A inovação baseada em novos conhecimentos é aquela que tem o período de incubação mais longo. Primeiro, há um longo espaço de tempo entre o aparecimento de novos conhecimentos e a altura em que eles passam a poder

aplicar-se (invenção). E depois, há outro longo período antes de a nova tecnologia se transformar em produtos, processos de fabrico ou serviços no mercado (inovação).

Uma característica da inovação baseada em novos conhecimentos é o facto de esta quase nunca se basear num único factor, mas na convergência de vários tipos de conhecimentos diferentes, nem todos científicos ou tecnológicos.

A inovação baseada em novos conhecimentos requer uma cuidadosa análise de todos os factores necessários, sejam os conhecimentos em si ou os factores sociais económicos ou perceptíveis. A análise deverá identificar quais os factores que ainda não se encontram disponíveis, de modo a que a empresa decida se tais podem ser criados ou se será melhor adiar a inovação por ela ainda não ser praticável. O segundo requisito da inovação baseada em novos conhecimentos consiste na definição clara de uma área de actuação estratégica. A inovação não deve estar sujeita a situações de lançamento baseadas na metodologia de tentativa erro. Para que a introdução da inovação provoque efeitos desejáveis, é importante que resulte da primeira tentativa, pois muito provavelmente não lhe será dada segunda oportunidade.

A inovação assim considerada incide, não apenas sobre os processos, mas principalmente sobre os produtos e os serviços, não só sobre a tecnologia, mas também sobre a organização e a gestão, implicando, antes de mais, uma mudança no plano das atitudes, dos comportamentos e das relações sociais que se estabelecem no seio da empresa.

2.4 – COMPLEXO DE FACTORES DE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

Ao nível da indústria de moldes a inovação, nomeadamente, de base tecnológica evidencia forte impacto sobre o respectivo complexo de factores de competitividade. O estudo de Mateus & alt (2000) refere alguns factores de competitividade e a forma como o uso das novas tecnologias concorrem para a sua consolidação. Assim, consideram-se como os mais importantes:

- o prazo de entrega - a flexibilidade e a rapidez introduzida pelas novas tecnologias de concepção e de produção e a utilização das comunicações permitem estar “junto” do cliente, começar mais cedo os processos, reduzindo o tempo de todas

as fases de lançamento de um produto. Os prazos de entrega são cada vez mais curtos, assumindo particular importância no contexto do mercado industrial;

- a confiança fornecedor/cliente – a aproximação entre ambos, gerada pela partilha de tarefas e de conhecimentos origina uma interacção que permite que estes se conheçam cada vez melhor, interiorizem os respectivos pontos fortes e fracos, assimilem a necessidade de cooperação activa possibilitando o estabelecimento de elos de confiança que garantam a fidelização das relações;
- a credibilidade na capacidade técnica do fornecedor. Tal como no ponto anterior o intercâmbio de informação no decorrer dos trabalhos permite conhecer de perto as competências do fornecedor o que favorece a sua credibilização;
- o grau de preparação da mão-de-obra. As novas tecnologias de informação e da comunicação são muito exigentes relativamente à preparação da mão-de-obra já que obrigam a um domínio por um lado das tecnologias básicas de maquinaria e dos materiais que estão em constante evolução e por outro o domínio das TIC (tecnologias de informação e comunicação) cuja evolução é extremamente rápida;
- o contacto personalizado com o mercado. Em virtude da utilização das TIC e das novas regras de funcionamento que estas permitem ou obrigam, as empresas passam a contactar directamente com os clientes em vez estarem isolados através dos intermediários (sejam empresas de injeção ou de comercialização);
- as parcerias estratégicas. Com o desenvolvimento dos contactos com os clientes e com a confiança entretanto desenvolvida passam a criar-se condições e plataformas de desenvolvimento de parcerias em detrimento da habitual relação cliente/fornecedor. Ambos conhecem com clareza as vantagens de estar juntos nos negócios;
- a aposta permanente na qualidade. A qualidade é o garante da eficácia de todo o processo de lançamento de novos produtos, a qual, basicamente, tem de ser apercebida pelo consumidor final. Neste quadro, as parcerias podem funcionar como elemento potenciador do sucesso através de um processo de troca sistemática de informação entre as partes intervenientes em tal processo;
- o controle apertado dos custos. Corresponde à necessidade reconhecida que a aceitação da inovação no mercado se realiza num quadro exigência de “mais por menos” que concomitantemente, alarga o espectro da procura, funcionando o equilíbrio em termos de custo como elemento central da competitividade, via criação de novas margens de manobra para o preço;

- a aposta na inovação em parceria com o cliente. A inovação ganha cada vez mais um perfil complexo que resulta dos diferentes contributos exigíveis a diferentes áreas de conhecimento, implicando assim que as parcerias estratégicas funcionem em simultâneo como redes de partilha de conhecimento que potenciam a prossecução de objectivos comuns.

2.5 - A PRODUTIVIDADE ENQUANTO FACTOR DE COMPETITIVIDADE

A competitividade da indústria nacional, nomeadamente ao nível do sector dos moldes começa a depender cada vez mais da capacidade endógena em aumentar os seus níveis de produtividade. A produtividade é hoje, devido às mudanças que se verificam a nível internacional, o principal factor em que quer as empresas quer as próprias nações têm que apostar para aumentar a sua competitividade.

Mas o que significa produtividade? Podemos encontrar várias definições para a palavra produtividade, porém todas elas convergem no mesmo sentido.

Assim, segundo Vaz (1992, 6), “entende-se o conceito de produtividade como sendo a relação entre a produção e a quantidade de trabalho necessária para obter esse volume de produção, poder-se-á medir essa quantidade de trabalho através do número de horas trabalhadas, caso em que se obterá a produtividade horária do trabalho, ou através da população activa efectivamente ocupada, obtendo-se nesse caso, a produtividade por pessoa empregada.”

Na mesma linha Prokopenko (1987, 3) defende que produtividade é a relação entre o *output* gerado por um sistema de produção ou serviço e o *input* utilizado para criar esse *output*. Desta forma, entende que produtividade mede o uso eficiente dos factores de produção – trabalho, capital, terra – na produção de vários bens e serviços. O autor em causa acrescenta ainda que maior produtividade significa obter mais *output* com os mesmos recursos podendo a produtividade ser também entendida como a relação entre os resultados e o tempo que demora a obtê-los. Assim, quanto menos trabalho, medido em tempo, for necessário para obter os resultados desejados mais produtivo é o sistema.

A produtividade pode ser influenciada por diversos factores como sejam, a qualidade dos materiais, a escala das operações e o nível de utilização da capacidade instalada, a capacidade dos equipamentos, a atitude e o nível de capacidade da força de trabalho e a motivação e eficiência da gestão (Bain, 1982). Além disso, Bain (1982, 17) considera que o tamanho e a maturidade de uma empresa podem ter um impacto negativo no crescimento da sua produtividade, acrescentando ainda que a dificuldade de medir e avaliar a produtividade da força de trabalho, bem como a própria gestão da empresa podem criar limites ao aumento da produtividade.

A produtividade é um dos factores que mais contribui para o aumento da competitividade de uma empresa. É por essa razão que Sumanth (1985) considera que ao se aumentar a produtividade de uma empresa reduzindo os custos unitários de produção beneficiar-se-á o consumidor, pois torna-se possível praticar preços relativamente inferiores e ainda conseguir melhores resultados alargando deste modo o valor transferido e aumentando por consequência as hipóteses de fidelização dos clientes. Por outro lado, uma ampliação da produtividade pode e deve significar maiores ganhos para os próprios trabalhadores através da retenção de uma parcela dos respectivos efeitos materializável em salários.

O aumento da produtividade pode ocorrer em resultado de diferentes políticas e estratégias da empresa, tendo em conta o seu impacto em matéria de vantagens concorrenciais. Desta forma, as políticas de recursos humanos, a estrutura organizacional da empresa, o método de planeamento e controlo operacional, bem como outras filosofias de gestão podem afectar significativamente o nível de produtividade.

Neste quadro e no que concerne à estrutura organizacional da empresa importa salientar a forma como se delegam a responsabilidade e autoridade, sendo extremamente importante que a dinâmica organizacional seja gerada num contexto estratégico suporte de um conjunto de objectivos bem definidos. A correcta definição de objectivos, sendo essencial, constitui um estímulo central da motivação das pessoas a qual carece que em concomitância se instituem incentivos de natureza diversa que premeiem de forma perceptível.

A envolvimento em apreço exige uma correcta organização do trabalho, tendo em especial atenção a eliminação de tarefas desnecessárias, o que contribuirá igualmente para a redução dos custos, podendo ainda reduzir-se o consumo de matérias-primas e de energia.

Por seu turno, o investimento em activos tangíveis pode também implicar o aumento da produtividade, não só porque aumenta a capacidade instalada, mas também porque ao substituírem-se equipamentos e instalações obsoletas se podem obter ganhos de produtividade. Em muitas situações esses investimentos implicam a utilização de novas tecnologias que poderão automatizar determinados processos, o que significa que também o acompanhamento das inovações tecnológicas afecta o nível de produtividade.

As políticas governamentais, bem assim como os mecanismos institucionais, as condições políticas, económicas e sociais, pelas influências que exercem no desenvolvimento das empresas afectam de igual modo a sua produtividade. Além disso, o facto de cada empresa ser influenciada por estes factores de forma diferente implica que consigam posições concorrenciais distintas.

2.6 – ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES DA COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA ENQUANTO ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE DE PRODUÇÃO DE MOLDES

Tendo em conta todas as mudanças verificadas na economia mundial, também a economia portuguesa está sujeita a transformações, nomeadamente no que se refere aos seus factores de competitividade e à sua posição no contexto económico internacional. Um dos aspectos que contribui para a competitividade de qualquer país e no caso também de Portugal, é a produtividade.

O conceito de produtividade não é só importante ao nível das empresas. As nações também ponderam a sua produtividade e comparam-na entre si. Actualmente a chave para a compreensão da competitividade nacional, para Portugal ou qualquer outro país, reside no conceito de produtividade. A capacidade de obter um nível de vida elevado e em constante crescimento depende da produtividade ou do valor de produção correspondente ao total de dias de trabalho e de capital investido. A

produtividade depende da sofisticação com que as empresas competem. Elevados níveis de produtividade são obtidos quando as empresas alcançam níveis sempre crescentes de competências e de tecnologia. Na verdade, o crescimento da produtividade requer progressos contínuos, tendo as empresas de empregar métodos de concorrência cada vez mais sofisticados, deslocando-se progressivamente para segmentos industriais mais sofisticados e entrando em novos negócios. No actual contexto, as empresas mais dinâmicas e inovadoras deixarão para trás os concorrentes mais fracos, incluindo aqueles que baseiam a sua competitividade em fortes economias de escala. (Porter, 1994; 17)

Se avaliarmos a competitividade da economia portuguesa pelo saldo da balança comercial (quota detida pelas exportações nacionais no mercado externo total vs taxa de penetração das importações no mercado doméstico), verificamos, ao observarmos os dados publicados pelo Banco de Portugal que a economia portuguesa apresenta uma tendência maioritariamente em perda (depois de ter tido um ganho em 1993 e 1995, já sem expressão em 1999), ao mesmo tempo que a taxa de penetração das importações continua a aumentar a um ritmo considerável. Essa evolução reflecte-se no indicador saldo da balança comercial (bens e serviços). O indicador utilizado, referenciado em percentagem do PIB, no Quadro 2.1, é bastante esclarecedor não só da tendência assinalada, onde se verificam com particular evidência os efeitos das crises económicas mais recentes explicitando de certa forma o nível de interdependência económica a que o nosso país está sujeito.

Quadro 2.1

Saldo da Balança Comercial (bens e serviços) - % do PIB

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
-8,0	-9,0	-9,8	-10,3	-6,9	-7,6	-7,0	-7,3	-8,5	-9,4	-11,1

Fonte: Banco de Portugal, Relatório do Conselho de Administração (diversos números)

Considerando a forte dependência da competitividade em relação aos custos de produção e o grande peso que neles representam o factor trabalho, e consequentemente as perdas de competitividade daí resultantes, importa averiguar, em particular, a incidência da evolução dos custos da mão-de-obra em termos de competitividade utilizando um indicador especialmente revelador a este respeito, em que se considera o custo unitário do trabalho (relação entre o salário anual por trabalhador e a produtividade real VAB/Trabalhador) em relação ao mesmo custo nos

países parceiros e/ou concorrentes comerciais. Como se vê no Quadro 2.2, enquanto a Espanha e a Irlanda tiveram ganhos de competitividade-custo ao longo dos anos 90, Portugal regista uma forte perda de competitividade ao longo da década de 90, a qual tendo embora sido parcialmente atenuada pontualmente é compensada nos anos seguintes situando-se numa quebra que no período em análise se situa em cerca de 10%.

Quadro 2.2

Evolução do índice de custos salariais unitários nominais em função da produtividade real por países – USD(1991 = 100)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Portugal	110,9	106,6	104,3	108,1	109,6	108,0	108,1	109,7
Espanha	101,2	91,5	85,4	86,2	87,9	84,2	85,2	84,3
Irlanda	104,1	101,1	100,9	97,3	97,8	98,6	92,9	91,4

(*) Relação entre o salário anual por trabalhador e a produtividade do trabalho na sua versão VAB/Trabalhador.

(**) A comparação é efectuada com os outros países de um conjunto de 22 países industrializados.

Fonte: CCE (2000 a).

O conjunto de indicadores que constituem o conteúdo do Quadro 2.2, mostra sobretudo a dificuldade, não obstante as diferenças evidenciadas, em manter uma evolução consistente por parte dos países em análise, ao mesmo tempo que evidencia existirem “ajustamentos naturais” que decorrem sobretudo da aceitação social e não traduzem as crises em efeitos directos sobre os salários, a contrariar o que acontece em relação aos lucros.

Na verdade parece evidente o reflexo de que o risco está muito mais associado ao factor capital que ao factor trabalho. Trata-se de facto de um sentimento profundamente enraizado que à primeira vista seria natural esperar, especialmente no seio das economias usualmente designadas como mais desenvolvidas do também tradicionalmente designado mundo ocidental.

Não obstante, mais uma vez se verifica que a economia portuguesa se revela mais fragilizada que as escolhidas, no caso vertente, como termos de comparação. As ilações expedidas beneficiarão de alguma forma da complementaridade que lhes é aduzida quando atentamos no complexo de factores de competitividade que configuram a actividade de produção de moldes que de seguida nos ocuparemos.

2.7 - OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE DO SECTOR DE MOLDES

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que maior valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Estes devem ser aplicáveis a todos os concorrentes, ter relevância decisiva e possibilidade de controlo pelas empresas (Freire, 1997). Neste ponto, procurar-se-á identificar os factores competitivos da indústria de moldes nacional.

O estudo elaborado por Mateus & alt (2000), baseado em inquéritos efectuados a uma amostra de empresas associadas da Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes, permitiu identificar um conjunto de factores críticos de sucesso do sector. A sua apresentação foi efectuada em três níveis distintos, em conformidade com a importância relativa atribuída pelos inquiridos. Assim, no nível um, encontram-se os factores que foram considerados como decisivos, no nível intermédio, os considerados muito importantes e finalmente no terceiro nível são inventariados os factores interiorizados pela indústria como importantes.

Os factores críticos de sucesso apontados pelas empresas consistem nos aspectos que os empresários consideram ter maior relevância na obtenção de níveis de competitividade mais elevados para a indústria. Os factores apontados configuram elementos estratégicos capazes de manterem e aumentarem as suas quotas de mercado, face a uma concorrência cada vez mais acentuada.

Assim, segundo o estudo de Mateus & alt. (2000), os factores críticos de sucesso/complexo de factores de competitividade na Indústria Portuguesa de Moldes são os seguintes:

Nível um

- Prazo de entrega
- Satisfação do clientes
- Qualidade do produto

Nível intermédio

- Credibilidade técnica
- Actualização tecnológica
- Manutenção da lealdade (processo de recompra)

Nível base

- Confiança fornecedor/cliente
- Organização da empresa
- Capacidade técnica
- Conhecimento do mercado
- Contacto personalizado com o mercado
- Aposta na cooperação com o cliente em soluções/ inovações
- Gestão rigorosa de custos
- Preço
- Proximidade do cliente

A inventariação efectuada, exprime, quanto a nós, um conjunto de preocupações que deverão ser tidas em conta na gestão tanto corrente como estratégica no seio das empresas que encaram a sua sustentabilidade como aspecto central da respectiva actividade. Para o efeito é fundamental que se tome também em consideração a atitude dinâmica da concorrência, matéria de que tratamos no ponto seguinte.

2.8 - A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES FACE À SUA CONCORRÊNCIA

O estudo anteriormente citado permitiu também analisar o posicionamento das empresas portuguesas do sector de moldes face à sua concorrência. Os resultados do questionário evidenciam que a indústria portuguesa de moldes tem vindo a ganhar competências na fabricação de moldes com elevada complexidade, que se repartem quase igualmente em “moldes pequenos” e “em moldes grandes”, vindo a abandonar gradualmente os moldes de baixo rigor técnico que abundaram na indústria há alguns anos. Esta especialização tem sido puxada pelos principais mercados actuais de destino protagonizados pelas indústrias automóvel, electrónica e de electrodomésticos.

O aumento do nível de exigência dos mercados de destino “obrigam” a indústria a modernizar-se e a aumentar a sua capacidade competitiva sobretudo por incorporação de *know-how* tanto nas actividades relacionadas com a concepção como naquelas ligadas ao fabrico. A modernização da indústria passa não só pelo conhecimento e aquisição de tecnologias emergentes mas também e sobretudo pelo seu domínio. Esta

é ainda hoje uma das maiores dificuldades do sector. A indústria portuguesa de moldes desde sempre que apostou nas novas tecnologias mas as carências ao nível da formação sempre impediu uma rendibilização otimizada dessas mesmas tecnologias. A principal razão para que isto aconteça reside no facto de as empresas recorrerem às visitas a feiras, leitura de revistas técnicas e serem profundamente influenciadas pela acção dos clientes e dos fornecedores, para tomarem contacto com novas tecnologias. Não sendo muito frequente uma acção sistemática junto das instituições de saber que permita um acompanhamento e uma transferência de tecnologia consistente e suficientemente profunda. (Mateus & Alt, 2000)

Embora o investimento em novas tecnologias seja de extrema importância, o acompanhamento dos crescentes avanços tecnológicos pelas empresas processa-se actualmente com extrema dificuldade. A noção tradicional de comportamento otimizador em que a empresa substitui uma tecnologia por outra mais adequada às novas condições da envolvente – sem que para tal tenha que suportar quaisquer tipo de encargos – não é minimamente realista, nem se coaduna com uma perspectiva de acumulação de conhecimento e de capacidades. Proceder a mudanças de tecnologia sempre que surja uma outra mais adequada ou eficaz revela-se inviável para a maioria das empresas nacionais, pois tal implicaria não apenas investimentos (específicos) avultados como também perdas de eficiência por abandonar processos de aprendizagem recentemente iniciados. (Redondo, 1999)

A inovação tecnológica verifica-se não só ao nível dos meios produtivos, mas também ao nível dos próprios moldes. Estes estão cada vez mais complexos, quer em termos da quantidade e diversidade de componentes, quer pela complexidade das sequências de operações necessárias à respectiva produção. Por este motivo, a actividade de planeamento da produção, torna-se crucial para um bom desempenho das empresas. Embora se procure cada vez mais otimizar esta função dentro das empresas, ainda não se verificam os níveis de desempenho já obtidos noutros países.

O mesmo se verifica nos aspectos relacionados com a organização e gestão das empresas que apesar de em algumas unidades se verificar um bom desempenho, a grande maioria está ainda consideravelmente distante de atingir os níveis que nos parecem imprescindíveis para a respectiva afirmação enquanto concorrentes de primeira linha no contexto internacional.

Neste mesmo sentido, pronunciam-se os autores do estudo citado salientando que a indústria apresenta um nível intermédio de competitividade cujos argumentos se fundamentam no perfil tecnológico do sector e na sua capacidade de concepção. (Mateus & alt, 2000)

A competitividade da indústria passa, de uma forma crescente, por uma interacção cada vez mais próxima com os clientes, processo que permite a demonstração das competências desenvolvidas em torno das actividades de concepção assistida por computador, as quais garantem acrescidos níveis de intervenção em actividades de *design* e modelação de peças/produtos, permitindo a colaboração com os seus clientes, segundo uma filosofia de parcerias em domínios tão importantes como os da elaboração de protótipos, execução de testes de funcionalidade, análises de engenharia. Para o efeito, julgamos de maior conveniência que as empresas desenvolvam particulares capacidades em matéria da gestão das cadeias de valor em que se inserem, domínio sobre o qual nos debruçaremos no capítulo seguinte.

3 - A CADEIA DE VALOR DAS FUNÇÕES DE PRODUÇÃO. IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS CHAVE

As mudanças que se têm verificado no contexto internacional deram origem a diversas alterações nos factores de competitividade da indústria de moldes. Aspectos como o preço diminuíram a sua importância como vantagem concorrencial no sector, tendo a indústria vindo a apostar em factores como a inovação e a produtividade enquanto argumentos essenciais à competição no mercado global.

O alcance destes factores de competitividade passa pelo desenvolvimento de determinadas actividades estratégicas no seio da cadeia de valor, tornando-se fundamental identificar quais as actividades que dentro da empresa permitem criar valor para o cliente e consequentemente tomarem-se fontes de vantagens competitivas. Contudo, assinala-se desde já, que não são apenas actividades estratégicas isoladas que tomam esta situação possível, sendo necessário identificar igualmente as ligações com as actividades estratégicas dos clientes e neste mesmo sentido também com as dos fornecedores.

No presente capítulo pretende-se identificar as áreas chave no processo de fabrico da indústria de moldes, tendo por objectivo constatar quais as funções que, numa empresa de moldes, mais contribuem para a obtenção de vantagens competitivas. Para o efeito, proceder-se-á ao estudo do modelo da cadeia de valor de Michael Porter e à sua aplicação ao caso concreto da indústria de moldes. O exercício em apreço permitirá reconhecer quais as actividades que sendo executadas de uma forma mais eficiente e eficaz que a concorrência, proporcionam vantagens competitivas sustentadas.

A obtenção de vantagens competitivas é uma das metas a atingir por qualquer empresa, pois é em função dessas vantagens que a empresa garante a sua sustentabilidade e confirma os termos da sua rentabilidade. Com efeito, uma empresa possui vantagens competitivas quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado, pelo que essa vantagem é desenvolvida do seu interior para o exterior. De acordo com os resultados do estudo efectuado a 3000 empresas dos EUA e da Europa, inserido no Programa PIMS (Profit Impact of Market Strategy) (Buzzel, 1987) a rentabilidade acima da média verifica-se quando: *a qualidade relativa do produto é elevada; a quota de*

mercado é elevada; a intensidade de investimento é reduzida, a utilização da capacidade é elevada; a produtividade dos trabalhadores é elevada e os custos unitários directos são reduzidos.

A vantagem competitiva de qualquer empresa deve ter quatro características fundamentais para que a organização consiga possuir efectivamente um desempenho superior à média. Por um lado deve ser real, ou seja, basear-se em suportes reais que a empresa domine, e segundo uma perspectiva de que a organização os vai continuar a dominar por muito tempo. Em segundo lugar, a vantagem competitiva deve ser sustentável e não basear-se num factor dominado apenas temporariamente. Em terceira instância a empresa para basear a sua estratégia numa determinada vantagem competitiva deve assegurar-se que esta é percebida, o que significa que deve ser suficientemente divulgada junto dos clientes e concorrentes. Uma vantagem competitiva só poderá ser considerada como tal se o factor que a sustenta for valorizado pelos clientes, caso contrário não será eficiente. Por último, a vantagem competitiva deverá ainda ser defensável na medida em que deve ser dificilmente imitável pelos concorrentes e que quando o venha a ser, já tenha tido um desenvolvimento ou sido substituída de modo a continuar a constituir uma vantagem

Em capítulos anteriores fizemos referência à competitividade e a alguns factores que permitem aumentar o seu nível. Entre eles destacámos a produtividade e a inovação, a qual está normalmente associada a indústrias tecnologicamente avançadas (Parker,1974). Porém não são apenas estes os factores que permitem obter vantagens competitivas, estas podem ser obtidas também através de baixos custos e de diferenciação. As diversas fontes de vantagem competitiva de diferenciação ou baixo custo podem ser agrupadas em quatro categorias genéricas, que reflectem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes segundo uma perspectiva que engloba como determinantes base os seguintes padrões: *eficiência, qualidade, adequação e inovação.*

3.1 - CADEIA DE VALOR

Os factores de competitividade referidos anteriormente podem ser alcançados através do contributo de cada uma das actividades realizadas no interior da empresa, mas

para se identificarem as potenciais vantagens competitivas de uma organização é necessário observá-las na sua globalidade, tendo em conta cada uma das suas actividades, nomeadamente, o projecto, a produção, o marketing e a entrega e serviço de apoio ao produto, num contexto de interacção dinâmica.

A cadeia de valor de Porter (1985) é um dos instrumentos que permite fazer a referida análise, sendo que através da sua aplicação se desagregam as actividades da empresa nas estrategicamente relevantes, compreendendo-se de forma clara a formação dos custos e as fontes actuais ou potenciais de diferenciação. Ao executarem-se as actividades estrategicamente mais relevantes, de uma forma mais eficiente e a um custo inferior ao da concorrência, poderão as empresas ganhar vantagens competitivas. Assim, a cadeia de valor é um instrumento básico de diagnóstico de vantagens competitivas bem como um meio indispensável para que tais possam ser criadas e sustentadas. Segundo Santos (1993; 151) o estudo da cadeia de valor corresponde à análise estratégica dos custos e dos efeitos da produtividade.

A cadeia de valor poderá ainda permitir identificar o que Hamel e Prahalad (1994, 202) designam de "*Core Competence*". De acordo com estes autores a *Core Competence* consiste numa fonte de vantagem competitiva que contribui significativamente para aumentar o valor percebido pelos clientes, além de ter um longo potencial de aplicações numa variedade de mercados, sendo tendencialmente mais difícil de imitar por parte da concorrência.

A cadeia de valor de uma empresa é influenciada pela cadeia de valor dos seus fornecedores, dos seus clientes e dos canais que conduzem os produtos aos clientes. A conjugação das actividades constantes da cada uma destas cadeias e a sua interligação forma o que se denomina de sistema de valores. Alguns autores usam a designação de cadeia industrial sempre que se verifica uma sucessão de cadeias de valor industriais distintas, que vão desde a matéria-prima (produtor de materiais) a montante da cadeia até ao produto final (incorporador) a jusante (Vert, 1991;39). Desta forma, a montante da cadeia de valor de uma empresa temos a cadeia de valor dos seus fornecedores, os quais produzem e distribuem os *inputs* utilizados na cadeia da empresa. O produto da empresa irá fazer parte da cadeia industrial do seu comprador. Porém, muitas vezes esses produtos passam, antes, através de cadeias de valor de canais de distribuição a caminho do cliente final. As actividades executadas em cada

uma destas cadeias de valor influenciam as restantes, nomeadamente, ao nível do desempenho das próprias empresas. Para a obtenção de vantagens competitivas é necessário que a empresa perceba a sua cadeia de valor e a forma como esta se enquadra na cadeia industrial (conjunto das cadeias de valor) onde está inserida.

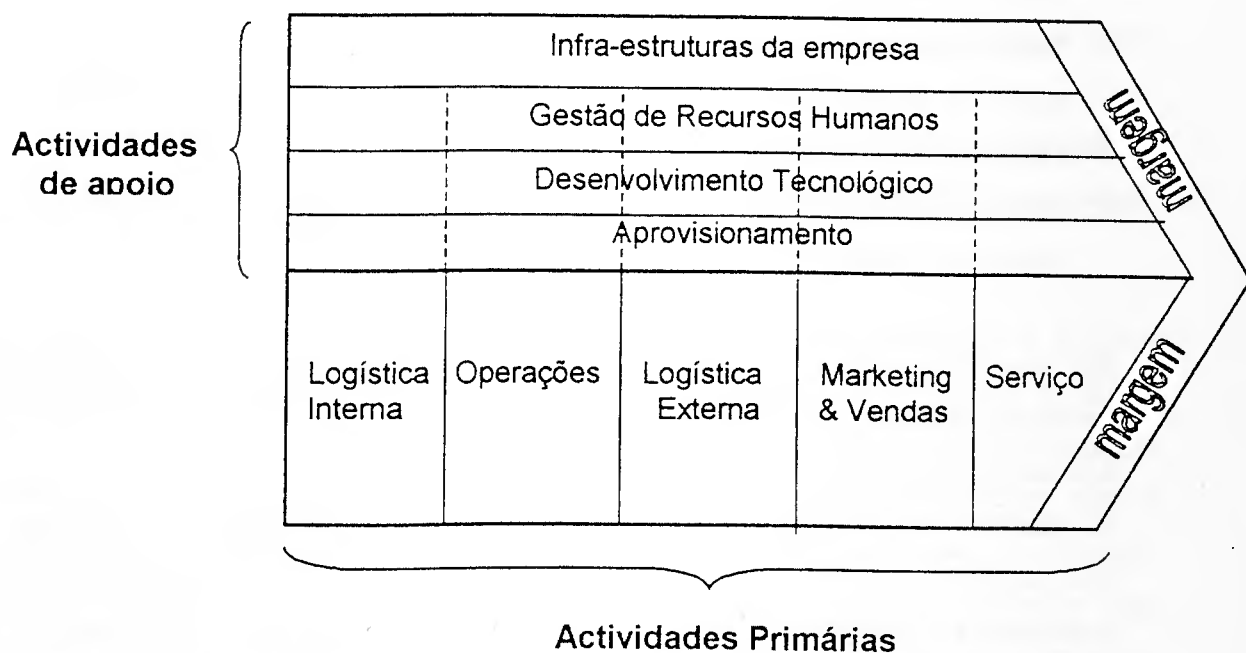
A cadeia de valor ilustra o desempenho valorizável conseguido pela empresa e é constituída pelas actividades geradoras de valor e pela margem, cujo somatório se materializa no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo bem ou serviço que a empresa lhes fornece. As actividades geradoras de valor são as actividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa produz algo a que os compradores atribuem valor, sendo a margem a diferença entre o preço de venda e o custo resultante da realização de todas as actividades de valor que integram a cadeia.

Quando se procura melhorar as ligações entre as várias actividades geradoras de valor, devemos ter em conta alguns aspectos que implicam a criação de valor para o cliente e consequentemente a obtenção de vantagens competitivas. Desta forma, e relembrando que uma das características de uma vantagem competitiva reside em esta se basear numa factor dificilmente imitável pela concorrência, decorrente do facto de que cada função pode ser executada de diferentes modos.

Neste contexto pode extrapolar-se que cada empresa deverá procurar executar as actividades tidas como cruciais da forma mais eficiente e mais difícil de imitar procurando executar as diferentes actividades de valor, especialmente as actividades directas, a um custo mais baixo, sem contudo pôr em causa a qualidade. Exemplo disso, pode ser a realização de uma melhor manutenção dos equipamentos para assegurar uma maior produtividade dos mesmos.

3.2 - ACTIVIDADES DA CADEIA DE VALOR

Figura 3.1
Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985)

Tal como decorre da observação da figura 3.1, a cadeia de valor é composta por actividades de dois tipos: *primárias* e *de suporte*. As actividades primárias são aquelas que estão relacionadas com a criação física do produto e/ou serviços, a sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda, sendo as actividades de suporte aquelas que apoiam e sustentam as actividades primárias. Estas últimas integram a infra-estrutura de gestão da empresa e possibilitam o fornecimento de materiais, matérias-primas, tecnologia e recursos humanos a toda a organização.

As actividades primárias dividem-se em cinco categorias genéricas que por sua vez se subdividem numa série de actividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa: *logística interna*; *operações*; *logística externa*; *marketing/vendas*; *serviço ao cliente*. De uma forma sintética pode dizer-se que:

- A logística interna se refere às actividades relacionadas com a recepção, armazenagem e distribuição dos *inputs* ao produto e/ou serviços;

- As operações dizem respeito às actividades associadas à transformação dos *inputs* em produto final, como por exemplo o trabalho com máquinas, embalagem, montagem e testes;
- As actividades relacionadas com a recepção, armazenagem e distribuição física dos produtos aos clientes estão relacionadas com a logística externa;
- marketing/vendas corresponde às actividades de índole comercial através das quais se estabelecem os contactos com os clientes que adquirem os bens e serviços disponibilizados pela empresa; e
- serviço ao cliente inclui as actividades destinadas a prestar serviços que permitam realizar ou manter o valor do produto enquanto propriedade do cliente.

Por seu turno, as actividades de suporte subdividem-se em algumas categorias genéricas, a saber: *gestão de recursos humanos; tecnologias; aprovisionamento; infra-estrutura da empresa*.

A gestão de recursos humanos corresponde às actividades envolvidas no recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e compensação de todas as categorias e tipos de pessoal. Esta actividade está, geralmente, disseminada por toda a empresa, embora exista geralmente um órgão coordenador central.

O conjunto de actividades que contribuem para a melhoria do produto ou dos processos constitui as tecnologias (englobando o desenvolvimento tecnológico). Todas as actividades primárias ou de suporte aplicam uma "tecnologia", em sentido lato, que pode e deve ser melhorada, o que constitui o objecto do desenvolvimento tecnológico.

O aprovisionamento engloba todas as funções relacionadas com compra de *inputs* para a empresa. Além disso, ultrapassa a simples aquisição de *inputs* para a produção, integrando todos os actos de obtenção de bens e serviços no exterior da empresa. Trata-se, geralmente, de uma actividade espalhada pelas várias funções da empresa. Actualmente utiliza-se a expressão "*procurement*" para designar uma actividade que se refere não apenas ao aprovisionamento mas sim a uma gestão de compras alargada que engloba também a gestão das actividades de subcontratação.

No item infra-estrutura da empresa englobam-se todas as actividades relacionadas com a gestão geral, financeira, administrativa, relações públicas e de controlo, servindo de base a todas as outras actividades que integram a cadeia de valor.

Dentro de cada uma das actividades anteriormente referidas (primárias e de suporte), existem três tipos de acções diferenciadas em termos de contributo para a constituição das vantagens competitivas:

- Acções Directas - Acções directamente envolvidas na criação do valor para o cliente.
- Acções Indirectas - Acções que tornam possível que as acções anteriores sejam desempenhadas em continuidade.
- Acções de Controlo de Qualidade - Actividades que asseguram a qualidade de outras actividades e consequentemente a sustentabilidade a prazo da vantagem alcançada.

As ligações entre actividades podem ser definidas como as relações entre a forma como uma actividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra, podendo estabelecer-se essa ligação no interior da empresa (ligações horizontais, na cadeia de valor da empresa), ou da empresa com o exterior (ligações verticais, entre a cadeia de valor da empresa e a cadeia de valor de clientes/fornecedores). A vantagem competitiva obtém-se não só através de cada uma das actividades de valor mas também com a optimização e a coordenação das ligações que se estabelecem entre elas. (Porter, 1985)

Do exposto pode portanto concluir-se que o modo como as actividades dos fornecedores são executadas afecta o custo ou desempenho das actividades da empresa e vice-versa, pelo que a optimização das ligações entre as cadeias dos fornecedores e a cadeia de valor da empresa podem proporcionar oportunidades para a empresa intensificar a vantagem ou vantagens competitivas de que desfruta.

Por analogia, quanto melhor a adequação da cadeia de valor da empresa à cadeia de valor do cliente, maior será a sua diferenciação em termos de qualidade, maior será a fidelidade conseguida e maior será a disponibilidade do cliente em "premiar" a empresa. Importa, no entanto, referir que não basta criar valor, é também necessário conservar parte dele, ou seja, em determinados sectores é mais rentável manter o valor criado, ainda que pouco, do que criar muito mas não o conservar (Vert, 1991; 97).

Deve salientar-se que o modelo da cadeia de valor de Porter se refere essencialmente aos bens de consumo em que as cadeias de valor a montante e a jusante são

sequenciais. No caso dos produtos industriais o mercado não funciona da mesma forma, verificando-se que em muitas situações a ligação da cadeia de valor da empresa se faz directamente com a cadeia de valor do cliente do seu cliente (Vert, 1991). Exemplo disso, é o que sucede com a indústria de moldes, em que o fabricante de moldes procura desenvolver o produto em parceria com o cliente final do moldador.

A definição da cadeia de valor da empresa bem como a ligação entre as suas actividades e entre esta cadeia e as cadeias dos fornecedores e dos clientes permite diagnosticar potenciais vantagens competitivas da organização. Tal como referido, a vantagem competitiva pode incidir sobre os custos ou sobre a diferenciação, sendo que nesta alternativa o custo também não deve ser ignorado.

Na verdade, o custo é um aspecto que qualquer que seja a estratégia definida pela empresa nunca pode ser descurado, não devendo afastar-se dos valores praticados pela concorrência, salientando-se, no entanto, que esta situação é mais frequente no mercado de bens industriais que no mercado consumidor. No limite, uma organização só poderá suportar custos mais elevados que a concorrência se a diferença de custo apresentada pelo seu produto não exceder o "prémio" que o cliente está disposto a pagar. No caso dos bens industriais raramente se verifica tal situação.

Assim, e particularmente no mercado industrial, o factor "custo" é de extrema importância na análise da cadeia de valor de uma empresa quer em termos globais quer no respeitante a cada uma das suas actividades específicas, uma vez que tal é decisivo na identificação das actividades que realmente criam valor passível de ser transferido em benefício do cliente.

Geralmente quando se aborda a questão dos custos de uma empresa, verifica-se em muitos casos uma preocupação quase exclusiva com os custos de fabricação, negligenciando-se as actividades que se podem considerar de apoio, como sejam, o marketing, os serviços e a infra-estrutura, ocorre também não raramente o não relacionamento dos custos das diferentes actividades entre si. Como já foi referido anteriormente, a cadeia de valor de uma empresa não é a soma de várias actividades independentes, é sim um sistema, pelo que os elos que se estabelecem entre as diferentes actividades afectam sempre os custos. Assim e dado que cada actividade de valor exhibe a sua própria estrutura de custos e em simultâneo o respectivo

comportamento pode ser afectado por elos e inter-relações com outras actividades dentro e fora da empresa, a obtenção de vantagem pelos custos pode ocorrer fruto de acções exercidas num vasto conjunto de opções, realidade esta nem sempre assumida no quadro da gestão das empresas.

Nesta perspectiva, a análise aos custos de uma organização deve iniciar-se com a definição da cadeia de valor e a atribuição de custos a cada uma das suas actividades. É o comportamento do custo das actividades de valor que irá determinar o "posicionamento" dos custos da empresa. É neste contexto, que surgem os condutores de custos ou de singularidade como determinantes estruturais do custo de uma actividade. Condutores de custos que diferem de empresa para empresa ainda que estas possam pertencer ao mesmo sector de actividade.

Como se depreende é vasto o conjunto de condutores de custos que podem influenciar o custo de uma actividade. Tendo em vista tornar mais fácil a compreensão/articulação operacional neste domínio Porter (1985) considerou serem dez aqueles que merecem maior atenção: *economias ou deseconomias de escala, aprendizagem, padrão de utilização de capacidade, elos de ligação, inter-relações, integração, oportunidade, políticas discricionárias, localização, factores institucionais*.

As economias de escala afectam significativamente o custo das várias actividades. Estas são obtidas quando a empresa optimiza de tal forma a sua produção que ao aumentar as quantidades produzidas consegue diminuir os seus custos unitários, ao diluir determinados custos, como sejam, a promoção e as despesas em investigação e desenvolvimento, entre outros custos indirectos necessários ao exercício da actividade. Para definir o custo das actividades de valor a empresa deve conseguir identificar qual o padrão de utilização da sua capacidade, significando que a organização deve ter meios para determinar qual a sua capacidade produtiva e o que deve fazer para a utilizar ao máximo. Só a utilização da totalidade da capacidade instalada de uma empresa permite rentabilizar ao máximo os activos e diminuir os custos fixos unitários.

A diminuição dos custos de uma empresa resulta também, em muitos casos, de uma aprendizagem que se vai consolidando ao longo dos anos, proporcionando um aumento da eficiência com carácter também progressivo. A aprendizagem reflecte-se

em múltiplos aspectos, merecendo especial referência os que se prendem com: a definição de um *layout* mais eficaz; uma melhor programação das actividades; um aumento da eficiência da mão-de-obra; uma melhor adaptação das matérias-primas ao processo; e, até mesmo, a criação de novos procedimentos que optimizam o processo produtivo.

A maioria das empresas está organizacionalmente estruturada em diversas unidades, pelo que a melhoria das suas inter-relações podem significar uma redução de custos em determinadas actividades de valor. Tal é mais provável ainda quando as várias unidades compartilharem os custos de uma determinada actividade, ou sempre que se verifica a partilha de *know-how*, sendo neste âmbito particularmente relevantes os ganhos de aprendizagem.

Outra forma que as empresas utilizam para diminuir os custos de determinadas actividades consiste na exploração de oportunidades de crescimento integrado, nomeadamente, através da modalidade de integração vertical. Esta permite eliminar custos relacionados com algumas actividades complementares da empresa que embora possam não gerar a criação directa de valor para o cliente, implicam o suporte de custos mais avultados em opção não integrada. Por outro lado, pode ainda significar a redução de custos quando a integração implica a melhoria de uma actividade de valor. Exemplo disso pode ser a integração vertical a montante em que o facto de se evitar fornecedores com forte poder negocial permite diminuir os custos de aquisição.

A identificação dos vários condutores de custos que podem afectar o comportamento dos custos de uma actividade irá permitir avaliar onde a empresa poderá obter vantagem de custo e assim clarificar as suas vantagens competitivas. Deste modo, uma empresa terá uma vantagem de custo se o seu custo acumulado da realização de todas as actividades de valor for inferior ao dos concorrentes, embora tal não seja suficiente. Para que se possa considerar tal vantagem como de natureza competitiva é necessário que os factores em que a mesma se baseia sejam sustentáveis e que a concorrência não consiga imitá-los.

Neste sentido, de acordo com Porter (1985), a empresa pode obter vantagem de custo de duas formas:

- Controlando os condutores de custos - a empresa, depois de ter identificado a sua cadeia de valor e diagnosticado os seus condutores de custos de actividades de valor significativas, deve controlar esses condutores melhor que concorrência, pois só assim garantirá a vantagem;
- Reconfigurando a cadeia de valor – a empresa deve procurar adequar a sua cadeia de valor a uma forma diferente da sua concorrência de modo a ter custos menores e a consegui-los controlar de modo mais eficiente. As organizações para serem líderes pelos custos devem procurar continuamente reduzir os custos das várias actividades de valor, pois só assim conseguirão assegurar a sustentabilidade da vantagem competitiva.

3.3 - CADEIA DE VALOR APLICADA À INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

A reconfiguração da cadeia de valor é um fenómeno que se tem vindo a verificar na indústria de moldes. Com efeito, a entrada de novos concorrentes no sector, designadamente os oriundos dos países de leste e dos países asiáticos têm conduzido as empresas de moldes nacionais a uma mudança na sua estratégia.

Na verdade, se durante largos anos a vantagem competitiva da indústria de moldes nacional foi o preço, com a entrada destes países essa vantagem começa a diluir-se implicando mudanças na estratégia da indústria nacional.

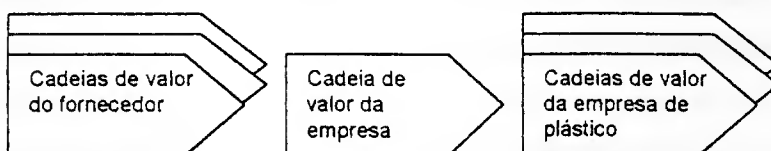
Salienta-se, no entanto, que o facto de o sector nacional de moldes possuir uma diversidade muito grande de clientes, origina que as apostas protagonizadas estejam assentes em diferentes tipos de estratégia, consoante os clientes atribuam maior importância ao factor preço ou a outros factores de diferenciação. Um cliente que aposte numa estratégia de diferenciação exigirá maiores níveis de qualidade e dará preferência a outros factores que não o de preço/custo.

Algo que evidencia as alterações que se verificaram ao nível do posicionamento estratégico da indústria de moldes nacional são as mudanças que se registaram quer na cadeia de valor do sector quer no seu enquadramento no que designámos como cadeia industrial.

Inicialmente a cadeia de valor das empresas de moldes situava-se apenas entre as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes, sendo que os clientes nessa época eram apenas os moldadores. As ligações entre estas cadeias eram maioritariamente protagonizadas através das relações de compra/venda, não se verificando qualquer tipo de desenvolvimento das ligações entre elas. Na verdade, raramente a empresa de moldes conhecia o cliente da peça moldada.

Figura 3.2

Relacionamento restrito da cadeia industrial na órbita da indústria de moldes



Fonte: Adaptado de Porter (1985) à Indústria de Moldes

O tipo de relacionamento explicitado pelo conteúdo do diagrama apresentado na Figura 3.2, era no início desta actividade industrial no nosso país, ainda mais encurtada por força da acção de intermediários que não só filtravam o contacto com os clientes intermédios, como ainda o evitavam como forma de preservação do sucesso da sua actividade.

Tal atitude foi progressivamente alterada fruto da evolução tecnológica experimentada nos produtos fabricados e de sua consequente complexidade associada, exigindo por essa razão contactos mais próximos entre as partes directamente envolvidas no processo produtivo, o que, em simultâneo, deu origem a uma atitude dos agentes de intermediação, os quais têm vindo, segundo a opinião dos industriais de moldes, a revelar atitudes empresariais progressivamente mais abertas.

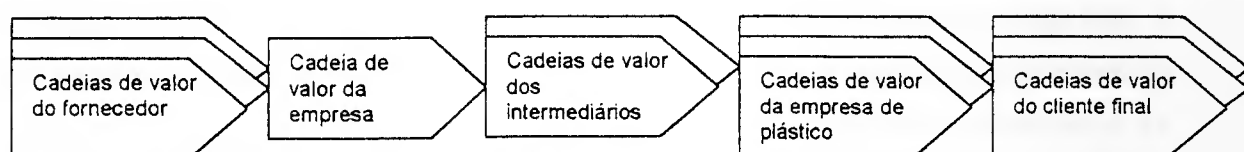
Da evolução operada resultou que, actualmente, a cadeia industrial incluía o cliente final da peça. As ligações entre a cadeia de valor da empresa de moldes, dos seus fornecedores, das empresas que moldam a peça e do seu cliente final começam a estar interligadas e a desenvolver-se elos de ligação que permitem a criação de novas actividades de valor para cada uma das entidades intervenientes no processo da concepção e do fabrico do molde. De acordo com a visão de Vert (1991,42) o fornecedor das matérias-primas será o produtor de materiais, a empresa de moldes

também será um produtor tendo em conta que fornece uma ferramenta, a empresa de plástico será um transformador e o cliente final será o incorporador.

Do exposto pode inferir-se estarmos na presença de um relacionamento alargado na cadeia industrial que é reflectida no diagrama apresentado na Figura 3.3.

Figura 3.3

Relacionamento alargado da cadeia industrial na órbita da indústria de moldes



Fonte: Adaptado de Porter (1985) à Indústria de Moldes

O diagrama apresentado espelha de forma clara as mudanças que se têm vindo a verificar e que, fruto da trajectória evolutiva do sector, resultam da colaboração da empresa de moldes com o cliente final no desenvolvimento do produto fornecendo competências ao nível do *design*, da engenharia simultânea e da prototipagem. Aliado a isto e tendo em conta que o cliente final terá que subcontratar uma empresa de plásticos para fazer a injeção da peça no molde fabricado, coloca-se também a possibilidade de algumas empresas de moldes criarem (em termos de grupo) empresas de injeção de plástico, ou seja, optam pela integração a jusante. (Mateus & alt., 2000)

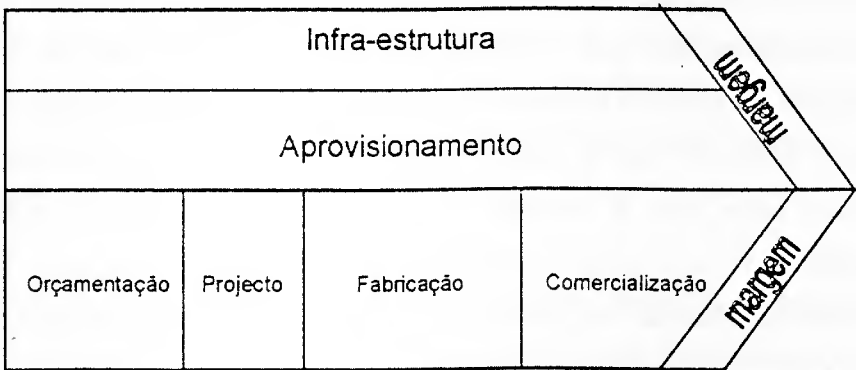
A cooperação empreendida na cadeia industrial ao nível do desenvolvimento e concepção do produto final veio introduzir um novo conceito na indústria de moldes, através do qual as empresas começam a tornar-se gestoras de projectos (Pinto, 2000). Por outro lado, verificando-se também um aumento das ligações com a cadeia de valor dos fornecedores no sentido de otimizar e ajustar os diversos componentes do molde, bem como otimizar a exploração industrial das ferramentas de produção, abrem-se boas perspectivas para a consideração da opção estratégica baseada na diferenciação fruto das potenciais sinergias que a atitude em causa pode vir a proporcionar.

As transformações referidas implicam não só mudanças na cadeia industrial mas também e principalmente na cadeia de valor específica tanto da indústria de moldes nacional, como a de cada uma das empresas que a integram.

Inicialmente as actividades que se consideravam acrescentar valor para o cliente eram a orçamentação, o projecto, a fabricação e a comercialização, tendo a apoiá-las as actividades da infra-estrutura e aprovisionamento.

Na figura seguinte (3.4) procuramos dar uma ideia da cadeia de valor genérica da indústria de moldes, à luz da configuração da sua primeira fase de evolução e que passaremos a designar enquanto visão tradicional.

Figura 3.4
Cadeia de valor adaptada à indústria de moldes – visão tradicional



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Devemos salientar que a cadeia de valor apresentada tem como referencial o comportamento empresarial maioritariamente observado, assumindo por isso um carácter genérico, podendo existir empresas onde as actividades de valor não eram ou não são apenas estas, ou onde algumas destas não fariam/fazem parte da cadeia de valor em causa.

A orçamentação e a fabricação foram durante muitos anos as actividades sobre as quais incidiam todas as preocupações dos empresários de moldes. O importante era fazer bem os moldes e apresentar preços de uma forma rápida e preferencialmente baixos em termos relativos. O projecto durante muito tempo foi uma actividade a que se atribuía pouca importância, o mesmo se verificando com a comercialização dos moldes. A empresa não se preocupava em ter um relacionamento sustentado com os

clientes pelo que a actividade de comercialização consistia apenas em receber o pedido de orçamento e responder de acordo com o expectável pelo cliente.

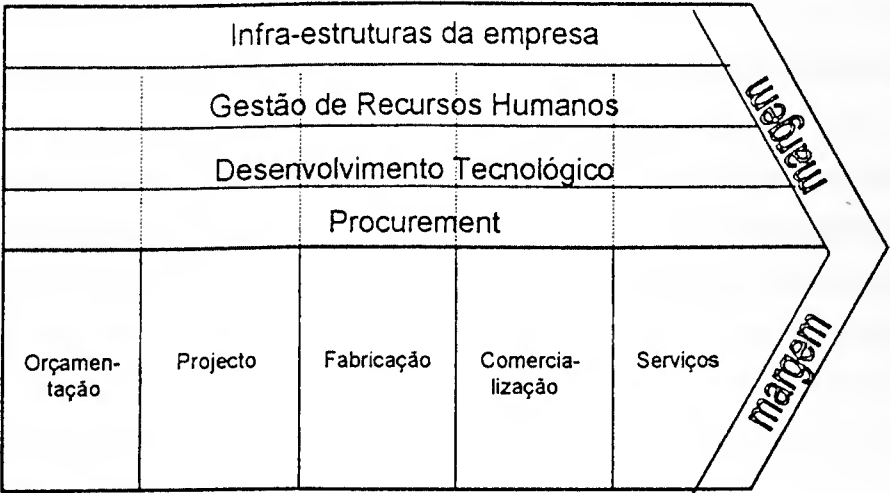
No que se refere às actividades de suporte resumiam-se à infra-estrutura e ao aprovisionamento. A infra-estrutura limitava-se à contabilidade e gestão geral da empresa, enquanto o aprovisionamento se ocupava basicamente da compra de matérias-primas e equipamentos.

Embora sobresimplificado o modelo de cadeia de valor apresentado ainda hoje é observável em algumas empresas do sector. Reconhecendo-se, porém, que a maioria das empresas tende a exibir uma cadeia de valor mais complexa englobando as actividades que se consideram fundamentais no contexto da obtenção de vantagem competitiva.

Além das actividades referidas anteriormente muitas empresas dão agora ênfase a actividades como os serviços pré e pós-venda, a gestão de recursos humanos e, o desenvolvimento tecnológico.

Na figura seguinte (3.5) procura-se generalizar uma cadeia de valor (visão moderna) aplicável a grande parte das empresas de moldes nacionais. Algumas darão maior relevo a determinadas actividades, outras diversificarão o leque das actividades do modelo apresentado que, por genérico, optou por englobar as que se consideram maioritariamente presentes no tecido empresarial objecto do presente estudo.

Figura 3.5
Cadeia de Valor adaptada à indústria de moldes – visão moderna



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Segundo o que designámos por visão moderna da cadeia de valor da indústria portuguesa de moldes, pode afirmar-se que a orçamentação continua a ter um peso importante na criação de valor e na obtenção de vantagens competitivas. É nesta actividade que a empresa deve ponderar as suas diferenças face à concorrência em termos dos custos em que incorre e dos preços praticados. As empresas apostam cada vez mais no aperfeiçoamento de técnicas de orçamentação, utilizando o factor aprendizagem para melhorar essa actividade.

Uma actividade que tem visto aumentar a sua importância dentro da cadeia de valor das empresas nacionais produtoras de moldes é a de projecto, resultante da constatação de que uma correcta e atempada elaboração do projecto condiciona favoravelmente o fabrico do molde, nomeadamente através da optimização do processo produtivo quer em termos de materiais utilizados, quer em termos da sequência de fabrico e rentabilização dos equipamentos.

Pelo que a fase da concepção e desenvolvimento é também, aliada ao projecto, considerada como muito importante em matéria de obtenção de vantagens competitivas ao nível da diferenciação. A concepção e desenvolvimento do produto é hoje um serviço apresentado por algumas empresas como factor diferenciador. Esta actividade é, geralmente, realizada em parceria com o utilizador industrial da peça moldada, com o objectivo de melhorar o desempenho operacional dessa peça e minimizar as possíveis falhas ao nível do fabrico do molde e da sua capacidade produtiva. Verificando-se desta forma o que anteriormente referimos como um elo de ligação entre a cadeia de valor da empresa de moldes e o cliente da peça plástica. Estas ligações permitem a obtenção de sinergias e consequentemente a redução dos custos para as diferentes entidades envolvidas no processo.

Quanto à fabricação foi, e continua a ser, uma actividade fundamental na indústria de moldes. Esta actividade é decisiva na qualidade do produto final, bem como nos custos da empresa. A sua importância resulta, tendencialmente, do peso que representa em todo o processo de fabrico do molde, sendo constituída por várias sub-actividades sequenciais que dão forma ao produto final da indústria em estudo: o molde.

No que se refere à comercialização, a evolução experimentada fez com que a actividade em causa deixasse de estar limitada a esperar pelos pedidos de orçamentação, verificando-se, actualmente, uma maior aproximação ao cliente no sentido de garantir a sua fidelização através da prestação de alguns serviços complementares que permitem aumentar o nível de satisfação do cliente. O estabelecimento de parcerias com os moldadores e os seus clientes finais traduz, entre outras, uma nova forma de actuar no mercado. A actividade em causa é ainda protagonista de acções internacionais de procura de novos clientes, em novos mercados, nomeadamente através de uma participação cada vez mais intensiva em feiras internacionais. A este respeito, não se deve ignorar a forte componente exportadora da indústria de moldes que influencia a sua constante busca de novos clientes.

A par das considerações expendidas é também importante referir que o fabricante nacional de moldes está cada vez mais dependente das estratégias de actuação das grandes multinacionais e da sua evolução no mercado. São estes que modelam o funcionamento e o padrão da procura nos mercados. Estamos perante o que Kotler (2000, 193) designa de “procura derivada”, considerando que no caso dos produtos industriais as empresas são pressionadas pelos clientes dos seus clientes, fazendo com que uma pequena alteração no mercado final origine uma grande variação nos mercados intermédios.

Pelo que acabamos de sublinhar a actividade serviços é cada vez mais importante para o cliente, uma vez que engloba entre outras coisas a manutenção dos moldes e o apoio à instalação do molde na máquina de injeção. Tendo em conta que a vantagem de custos dos moldes portugueses começa a ser dissipada pela entrada de novos concorrentes no mercado, estas são actividades que permitem ampliar o significado da diferenciação e consequentemente apontar importantes vantagens concorrenciais.

Ainda no âmbito dos serviços acresce especial referência a disponibilização de apoios ao nível do habitualmente designado como prototipagem. A prototipagem consiste na produção de uma forma rápida (*rapid prototyping*) de peças com características semelhantes às que irão ser produzidas no molde em fabrico. As peças podem ser efectuadas através de processos como a “Estereolitografia” ou a “Sinterização por Laser”. A elaboração destas peças permitirá identificar algumas falhas que se possam

registar na concepção da peça plástica, nomeadamente ao nível do seu desempenho, das suas dimensões ou da sua funcionalidade.

Merecedor de referência de idêntica expressão é o facto de algumas empresas começarem a dar relevo às actividades de logística, quer interna quer externa. No que se refere à logística externa a adopção dos princípios subjacentes à filosofia de actuação de *just in time* emerge já como dado relevante da problemática em apreço.

Em matéria de gestão de *stocks* e dadas as especificidades da indústria é fraca a tradição observada, uma vez que, neste domínio, apenas consideramos relativa a matérias-primas. No entanto, é hoje comum a observação de um crescendo de preocupação, principalmente no que se refere ao incremento do poder negocial junto de fornecedores, matéria que é objecto de uma extensão natural aos fornecedores de equipamentos, equacionando-se de forma cada vez mais sistemática e profissionalizada os ganhos potencialmente obteníveis quer em termos de custos (despesas) quer ao nível das amortizações (investimento).

Quanto ao desenvolvimento tecnológico, e atendendo ao fraco envolvimento do sector em actividades de I&D, a grande maioria dos progressos operados estão maioritariamente ligados às tecnologias incorporadas nos novos equipamentos e consequentemente ligados à actividade dos fabricantes destes, não se vislumbrando que a prazo ocorram alterações substanciais na configuração apresentada.

Uma outra actividade primária desenvolvida por algumas empresas do sector é o marketing e as vendas. No caso destas organizações, elas não se limitam a procurar clientes. O facto de investirem em I&D permite-lhes desenvolver novos produtos e novos métodos de fabrico e consequentemente utilizá-los como forma de conquistar novos clientes.

Não obstante a indústria de moldes evidencie uma forte componente tecnológica, o factor humano continua a ter um elevado peso no desempenho eficiente de qualquer empresa, motivo pelo qual, a indústria continua a preocupar-se significativamente com a gestão dos recursos humanos, especialmente, no que se refere à formação e especialização desses recursos, muito embora os esforços desenvolvidos não se

afigurem os suficientes, tal como anteriormente observámos, para que a produtividade atinja os níveis já experimentados pelos principais concorrentes internacionais.

O conjunto de problemas que acabámos de abordar carecem de equacionamento no âmbito da dimensão estratégica da actividade empresarial, assunto que abordaremos no capítulo seguinte.

4 - VISÃO ESTRATÉGICA DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL

Um dos aspectos mais marcantes da actividade empresarial é a procura constante de satisfação das necessidades dos consumidores, implicando, em cada situação concreta que tal dependa dos recursos disponíveis. Segundo Fonseca (1996), o problema de partida faz parte da essência da teoria económica – como satisfazer necessidades supostamente ilimitadas, com recursos limitados. É com base nestes pressupostos que as empresas são geridas.

Tendo presente estes parâmetros, as empresas vão tomando sistematicamente, decisões numa constante busca de vantagens competitivas face aos seus concorrentes. As decisões são maioritariamente implementadas, analisando a envolvente da empresa, bem como os factores de competitividade do sector em que esta está inserida. As organizações procuram gerir os seus recursos de uma forma sistemática criando valor para o cliente através das suas actividades estrategicamente mais relevantes, no sentido de se diferenciarem dos seus concorrentes de um modo sustentável.

Nos capítulos anteriores identificámos os factores de competitividade da indústria de moldes, ou seja, os factores em que as empresas desta indústria se devem diferenciar. Identificaram-se ainda as actividades que se consideram estrategicamente relevantes para que uma empresa de moldes consiga obter vantagens competitivas.

No presente capítulo, pretendemos enquadrar o conceito de estratégica, através do estudo de vários modelos teóricos.

4.1 - CONCEITO DE ESTRATÉGIA E SUA ORIGEM

As palavras estratégia e tática eram anteriormente utilizadas apenas em aspectos militares e de guerra, como referência, respectivamente, a onde combater o inimigo e como o fazer (Sá, 1996). *A Arte da Guerra*, livro sobre estratégia militar, escrito pelo chinês Sun Tzu (400-320 A.C.), é hoje utilizado como referência no mundo gestão empresarial. Sun Tzu defendia no seu livro que: “todos os homens podem ver as táticas que emprego para a conquista, mas o que ninguém pode ver é a estratégia que conduziu a uma grande vitória”. Os conceitos de estratégia e tática têm vindo a

ser adaptados à gestão empresarial, pela semelhança que se verifica entre o meio militar e o meio empresarial, se considerarmos, por exemplo, que os nossos "inimigos" são os nossos concorrentes, e o nosso "campo de batalha" o mercado onde estamos a competir.

As semelhanças existentes neste dois meios são claras quando reflectimos sobre algumas estratégias militares defendidas por Sun Tzu. Entre elas podemos destacar algumas, como seja "a melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo" ou "a melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo". Ambas as teorias se podem adaptar a estratégias empresariais.

Enquanto conceito militar, estratégia significava apenas onde combater o inimigo (Sá, 1996), em termos empresariais, esta noção torna-se mais complexa e é definida de diferentes formas por vários autores, pelo que iremos apresentar algumas interpretações do termo estratégia, no intuito de identificar alguns dos pontos comuns que permitem compreender com mais clareza o respectivo significado.

Ao nível empresarial os anos 60 e 70 trouxeram a intensificação dos fenómenos de turbulência e complexidade, o que originou o desenvolvimento de novos modelos de análise e intervenção como a gestão estratégica. Desenvolvimento este que teve origem na Harvard Business School e que se disseminou no mundo através de autores como Igor Ansoff, Alfred Chandler, Peter Drucker, etc. Na década seguinte, surgiram outras teorias sobre a gestão estratégica, assentes na teoria tradicional da economia industrial e defendidas por autores como Henry Mintzberg, Michael Porter, entre outros. Cada um destes autores defende uma perspectiva diferente de estratégia e gestão estratégica. (Lourenço, 1998)

Ansoff (1968), talvez um dos pioneiros na "arte" da gestão estratégica, defende que as decisões numa empresa se dividem em três categorias: a) as operacionais, que visam a exploração corrente e a obtenção do lucro, por exemplo a fixação de preços, vendas, etc.; b) as administrativas, que se relacionam com a estrutura e com a obtenção dos recursos, por exemplo a organização do trabalho, as relações hierárquicas, etc.; c) as estratégicas, que respeitam aos produtos e mercados, aos objectivos de desenvolvimento, por exemplo a diversificação, a expansão de mercados, etc. No que se refere às decisões estratégicas este autor considera que estão relacionadas,

prioritariamente, com os problemas externos da empresa e especificamente com a selecção do conjunto de produtos a que ela se dedicará e aos mercados onde os venderá. Verifica-se que o autor dá uma forte ênfase à envolvente externa da empresa, a qual tem uma clara influência na definição de uma qualquer estratégia.

Na verdade, semelhante ao planeamento militar, uma das principais características da estratégia é a consideração do meio envolvente, levando em conta as possíveis reacções dos outros às iniciativas e decisões da empresa, não só dos concorrentes mas toda a envolvente transaccional (clientes, fornecedores, comunidade), não ignorando a envolvente contextual (factores políticos, económicos, socio-culturais e tecnológicos). O desprezar esta realidade, tem dado origem a importantes insucessos de empresas que enfrentam o líder com as mesmas armas, vendo-se derrotadas pela desproporcionalidade das forças no terreno. (Lourenço, 1998)

A mesma posição é defendida por Miles & Snow (1986) que consideram que qualquer empresa está envolvida numa rede de influências e relações que pode ser chamada de envolvente. Envolvente essa composta de diversos factores como sejam, as condições de mercado para o produto e para o trabalho, os costumes e práticas da indústria, regulamentos governamentais e relações com instituições financeiras e com fornecedores. (Gomes, 1998)

Porém, não é suficiente ter em consideração apenas o meio envolvente, com efeito, não podemos descurar a identificação das nossas características internas e dos meios que temos para combater os nossos "inimigos". A avaliação das nossas capacidades intrínsecas permitir-nos-á direccionar os nossos esforços para o "campo de batalha" onde possamos ter vantagens competitivas.

Neste sentido, devemos assumir que, para definir uma estratégia, ou para tomar decisões estratégicas devemos analisar a nossa envolvente quer externa quer interna. O mesmo é defendido por Quinn (1980) que considera que a estratégia é o modelo ou plano que integra os maiores objectivos, políticas e sequência de acções da organização num todo coesivo. Argumenta ainda que uma estratégia bem formulada ajuda a dirigir e a alocar os recursos da organização numa única e viável posição baseada nas suas competências internas e pontos fracos, antecipando mudanças no meio envolvente e movimentos da concorrência. Esta opinião vai ao encontro do

pensamento de Kotler (2000, 63) que considera que é mais importante fazer o que é estrategicamente correcto do que o que é imediatamente rendível. O que este autor pretende sublinhar é que as acções da empresa devem ser planeadas tendo em conta a sua viabilidade e sobrevivência no médio e longo prazo em contraponto à alternativa de gestão reactiva associada à visão de curto prazo.

Das abordagens dos vários autores podemos retirar que a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos, englobando um conjunto de decisões e acções que de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, ou seja, é a gestão criteriosa dos recursos das empresas para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado, superior à concorrência (Freire, 1997). Desta forma, o sucesso de qualquer empresa será função de um criterioso balanço entre as forças que compõem o "sistema" em que a empresa actua, mas para que a estratégia seja bem definida é necessário que a empresa tenha identificado correctamente qual o seu negócio, o que, segundo Abell (1980, 15), implica saber quem são os seus grupos de clientes, quais as suas necessidades e que tecnologia utilizar para os satisfazer.

4.2 - ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA

A definição de uma estratégia a seguir por uma empresa é um processo complexo que exige o conhecimento aprofundado quer da empresa quer do meio onde se insere. Só assim será possível definir de forma eficaz onde e como a organização deve competir. Segundo, Freire (1997) estes são os "pilares" de qualquer estratégia empresarial.

Para Martinet (1983), a gestão estratégica de uma empresa caracteriza-se por ser a atitude de gestão: a) definidora dos objectivos da organização, tendo uma visão clara dos seus pontos fortes e fracos, abertura à mudança e dispondo de capacidade prospectiva; b) utilizadora de métodos de análise constituídos sobretudo pelo diagnóstico e planos de desenvolvimento; c) definidora do quadro de decisões e acções enquadradas pelo plano estratégico. Desta forma, a estratégia é considerada como um processo de concepção e decisão de gestão, referindo-se às políticas de médio e longo prazo da empresa, cuja concepção competirá sobretudo à gestão de topo – administradores, gerentes e directores gerais e decorrerá, segundo Simões,

(1997), de um processo de reflexão envolvendo a missão, a vocação, o sistema de valores e a visão estratégica da empresa.

A formulação da estratégia implica, desta forma, a correcta identificação da visão, missão, sistema de valores, objectivos e políticas da empresa. Estes são os principais aspectos que depois de identificados pela empresa permitem caracterizar de forma adequada a respectiva actividade e assim configurar a estratégia compaginada com os objectivos fixados.

A visão de uma organização traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro. Esta tem um papel essencialmente motivador face aos membros da organização. A missão resulta da explicitação da visão e entende-se como uma declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização para o futuro (Freire, 1997). Esta deverá estar de acordo com os valores e as expectativas dos seus *stakeholders*, os quais funcionam como o ponto de partida de qualquer estratégia definindo os princípios orientadores de qualquer empresa. (Johnson & Scholes, 1993) Por essa razão, Drucker (1973) considera que a missão deverá responder às seguintes questões: Qual o negócio? Quais os clientes? Ao que é que o cliente dá valor? O que é que será o nosso negócio? O que deverá ser o nosso negócio?

A resposta a estas questões deverá ter sempre em conta que tais valores só ganham expressão quando defendidos pelos colaboradores da organização. É esse conjunto de valores (sistema de valores) que caracteriza a empresa face à sua envolvente, pautando todas as decisões tomadas no seu interior. A estratégia de qualquer organização tem pois que ponderar sempre o seu sistema de valores.

A estratégia definida por uma empresa configura o percurso que a leva aos seus objectivos. Estes são uma declaração do que se pretende obter e de quando é que conseguiremos atingir os resultados, porém nessa declaração não são identificados os meios para o efeito (Quinn, 1980). Acresce que as organizações têm múltiplos objectivos, desde os objectivos gerais da empresa, nomeadamente em que direcções esta deve seguir, aos objectivos específicos de cada unidade, de cada departamento. Independentemente do tipo de objectivos que se pretende estabelecer, deve sempre procurar-se que os mesmos sejam quantificáveis e tenham um limite temporal. Só com

estas duas características será possível à posteriori verificar se a estratégia definida foi a mais adequada e permitiu atingir os objectivos estabelecidos.

Os objectivos podem ainda dividir-se em objectivos estratégicos e específicos. Por objectivos estratégicos entendem-se aqueles que são definidos tendo em conta as expectativas dos *stakeholders* e se referem sobretudo ao desempenho da empresa no seu todo. O valor das acções ou volume de vendas a atingir num determinado período de tempo podem ser considerados objectivos estratégicos. Os objectivos estabelecidos por cada um dos departamentos de uma empresa ou por cada divisão dentro de uma *holding* são considerados objectivos específicos. (Johnson & Scholes, 1993)

Os objectivos específicos são por vezes contraditórios entre alguns departamentos de uma organização. A título de exemplo podemos referir o facto de em determinadas empresas os objectivos de um departamento comercial serem de tal modo elevados que se tomam incompatíveis com o departamento da produção, cuja a capacidade instalada não lhe permite atingir esses desideratos. As políticas da empresa surgem, desta forma, para permitir que se estabeleçam regras que garantam a compatibilidade entre os objectivos dos vários departamentos. Estas políticas são as regras ou linhas de orientação que estabelecem os limites dentro dos quais cada acção deve ocorrer. Podem mesmo ser consideradas as normas de uma empresa. (Quinn, 1980)

O conceito de política é muitas vezes mal interpretado e confundido com o conceito de estratégia ou de tática. Importa pois referir que estes termos têm aplicações bastante distintas. No que se refere à estratégia refere-se a uma reflexão de longo prazo, aplicada a toda a organização e que visa determinar onde e como competir tendo em conta os recursos disponíveis. O conceito de política é entendido como sendo uma orientação, aplicada a partes da empresa e que serve de regra na tomada de decisões, visando promover a resolução de problemas correntes ou ligados a actividades quotidianas. Ao nível operacional são aplicadas as táticas que dizem respeito à forma como as acções são realizadas na prática. Obtêm-se assim, três conceitos distintos aplicados cada um deles em diferentes níveis da actividade da empresa. (Lourenço, 1998)



4.3 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A definição da estratégia, das políticas e das táticas de uma empresa são parte integrante de um processo que visa analisar a envolvente da empresa, identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como as suas vantagens concorrenciais por forma a identificar o melhor caminho para atingir os resultados estabelecidos e corresponder às expectativas dos *stakeholders*. Trata-se de um exercício importante para as organizações porque promove a reflexão sobre as virtudes e defeitos da empresa e concorre para a sua modernização pois, para cumprir os objectivos previstos, é necessário preparar os caminhos que ela deve percorrer (Lourenço, 1998). O planeamento estratégico é pois um plano que visa a avaliação integrada da empresa e da sua envolvente, ou seja é um processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à sua concorrência no meio onde está inserida (Grupo HEC, 1993). Na opinião de Martinet (1983, 233) o planeamento estratégico é o conjunto de procedimentos, métodos e instrumentos, normalmente formalizado em fases, com capacidade de permitir a explicitação das opções da empresa. Esse planeamento tem como principal objectivo ajudar a empresa a seleccionar e organizar os seus negócios de uma forma que se mantenha a “saúde” da empresa mesmo quando acontecimentos inesperados afectam de forma adversa qualquer actividade da empresa (Kotler, 2000).

Os objectivos, a missão e os valores de uma organização são o ponto de partida para a realização do planeamento estratégico. Depois de identificados estes aspectos que caracterizam a empresa e explicitam as metas que esta quer alcançar, a realização do planeamento estratégico consistirá em três fases distintas. Na primeira fase, elaborase uma análise e diagnóstico ao meio envolvente da empresa e ao sector onde esta se insere, o que permitirá diagnosticar o impacte das ameaças e oportunidades da envolvente no desempenho da organização. Esta fase inclui ainda a análise aprofundada à própria empresa e aos seus recursos por forma a reconhecer as suas forças e fraquezas. A segunda fase do planeamento estratégico implica a identificação de várias estratégias alternativas que poderão permitir atingir os mesmos objectivos, porém, será necessário, nesta fase, escolher a estratégia que melhor se adequa ao diagnóstico anteriormente efectuado. O processo de planeamento estratégico termina com a implementação da estratégia escolhida. Nesta fase, estabelecem-se os planos de acção e as políticas a seguir. Além disso, identificam-se os recursos necessários à

implementação da estratégia e procede-se à sua calendarização. A fase de implementação da estratégia envolve ainda uma avaliação e controlo dos resultados obtidos.

Associado ao conceito de planeamento estratégico está o de vigilância estratégica. Desta forma, não basta efectuar o planeamento estratégico de uma forma pontual e depois ignorar as mudanças que vão surgindo e afectando a envolvente da empresa. Os problemas estratégicos serão reconhecidos pela empresa através de uma vigilância estratégica constante. Uma das vertentes mais relevantes dessa vigilância estratégica é a vigilância tecnológica. As empresas, no actual contexto em que as tecnologias estão em permanente e rápida evolução, devem procurar recolher e explorar permanentemente todas as informações sobre essa evolução. O sector dos moldes sobre o qual incide este trabalho é particularmente caracterizado por uma forte necessidade de vigilância tecnológica, tendo em conta a rápida evolução não só dos equipamentos utilizados na indústria, mas também no que se refere à evolução das necessidades deste mesmo teor que afectam os clientes.

Como foi referido anteriormente, uma das fases do planeamento estratégico passa pela identificação de várias estratégias alternativas. A escolha da estratégia mais adequada à empresa e aos seus objectivos depende da envolvente em que a empresa está inserida e dos recursos que estão ao seu dispor. Vários tipos de estratégias se apresentam às organizações no momento de decidir, porém essa decisão nem sempre é fácil nem objectiva. Muitos autores defendem que uma estratégia clara e bem definida é algo impossível dado as constantes mutações da envolvente da empresa, pelo que se pode considerar que estratégia é pois uma orientação que a organização deve seguir. Confrontando-se deste modo duas visões teóricas que opõem o conceito de processo ao conceito de trajecto, isto é, a estratégia vista como um conjunto de etapas pré-definidas conducentes a um resultado em contraponto com a visão de estratégia mais flexível em que os resultados são obtidos num quadro de acções marcadas por uma filosofia de gestão contingencial.

4.4 - TIPO DE ESTRATÉGIAS

A identificação dos vários tipos de estratégias conduz-nos obrigatoriamente às teorias de Michael Porter (visão contingencial). Embora seja um autor muitas vezes

contestado, é certo que em qualquer estudo sobre estratégia existe sempre uma referência aos seus modelos ou teorias.

Porter (1980) defende que a estratégia a definir irá permitir à empresa alcançar um desempenho acima da média de uma indústria o que depende do seu posicionamento dentro da indústria. É fundamental a empresa saber qual o seu posicionamento, nomeadamente, através da identificação da sua vantagem competitiva mais sustentável.

A posição de Porter (1980) de que a vantagem competitiva da empresa está na origem da definição da estratégia é complementada pela teoria de Jauch (1988) que defende que a definição da estratégia incide sobretudo nos objectivos que presidem à evolução da empresa.

Segundo Porter (1985, 9), consoante os seus pontos fortes e fracos cada empresa pode ter uma de duas vantagens competitivas, ou baixos custos ou diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva combinados com o âmbito das actividades da empresa indica-nos qual a estratégia genérica a seguir. Por seu lado, Jauch (1988) argumenta que a estratégia a seguir depende do tipo de evolução que a empresa definiu nos seus objectivos.

As estratégias genéricas apresentadas por Porter (1985) são a liderança pelos custos, a diferenciação e a focalização.

Figura 4.1

Estratégias Genéricas

VANTAGEM COMPETITIVA

ALVO ESTRATÉGICO	AMPLO	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO
	LIMITADO	PELA DIFERENCIAÇÃO	COM BASE NOS CUSTOS
		DIFERENCIAÇÃO	CUSTOS BAIXOS

Fonte: Porter (1980)

4.4.1 - Liderança pelos Custos

A estratégia de liderança pelos custos implica que a empresa seja o produtor com os custos mais baixos. A organização, em princípio, terá uma vasta gama de produtos e servirá vários segmentos da indústria, podendo operar em indústrias relacionadas. Uma empresa que pretende ser líder pelos custos normalmente vende produtos estandardizados, indiferenciados e dá muita importância a todas as formas de obtenção de vantagens de custo. As fontes de vantagem competitiva pelos custos variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir economias de escala, apropriação tecnológica ou acesso preferencial a fontes de matérias-primas.

Devemos no entanto salientar que para que os custos sejam considerados uma vantagem competitiva esta terá que ser percebida pelos clientes, o que só se verificará através do preço, embora em muitos casos a existência de baixos custos na empresa não signifique preços baixos. Porter (1980) defende que a liderança pelos custos é normalmente traduzida em preços baixos, porém não devemos ignorar que os custos são uma medida de eficiência interna da empresa enquanto que os preços são uma

medida da oferta da empresa no mercado, o que se traduz ao nível da eficácia nesse mercado. (Johnson & Scholes, 1993)

A lógica da liderança pelos custos implica que existe apenas um líder pelos custos. No entanto, de acordo com alguns estudos empíricos efectuados (Dess & Davis, 1984) foram identificados vários líderes pelos custos, o que não coincidindo com o defendido por Porter (1980), faz supor que em muitos casos as empresas não têm uma estratégia de liderança pelos custos mas sim uma orientação para os custos.

A escolha desta estratégia genérica implica alguns riscos, de entre os quais se destaca o facto de a liderança não ser sustentada. Esta situação ocorre quando a organização baseia os seus custos baixos em factores que são facilmente imitáveis pela concorrência. A inovação tecnológica pode permitir que a concorrência melhore os seus níveis de produtividade. A estratégia de liderança pelos custos distingue-se da estratégia de diferenciação, pelos níveis de preços praticados. Desta forma, as organizações devem apresentar preços suficientemente reduzidos para se distanciarem quer dos concorrentes que optaram pela diferenciação quer dos que estão a praticar descontos visando ganhos pontuais de quota de mercado.

4.4.2 - Diferenciação

A diferenciação sendo outra estratégia genérica, assenta no pressuposto de que uma empresa é única na sua indústria em alguns dos aspectos que são valorizadas pelos clientes. Para obter resultados acima da média da indústria a empresa selecciona um ou mais atributos que os consumidores percebam como importantes na indústria e tenta ser o único a satisfazer essas necessidades. Na opinião de Santos (1993, 71), a estratégia de diferenciação consiste em criar alguma coisa que seja percebida como única em todo o mercado. Essa diferença é recompensada por um preço prémio quando o mercado está disponível para o pagar. Porém, nem sempre as empresas optam pela prática de um preço prémio. Algumas preferem vender produtos diferenciados a preços semelhantes aos da concorrência, com o intuito de aumentar a sua quota de mercado e posteriormente, através da obtenção de economias de escala poderem diminuir os seus custos (Johnson & Scholes, 1993). A diferenciação pode ser baseada em diversos aspectos, designadamente, nas características do produto, no

canal de distribuição, nas políticas de marketing, na tecnologia utilizada, e ainda outros aspectos que sejam percebidos como únicos.

A estratégia de diferenciação pode assegurar alguma protecção da empresa face à sua envolvente, especialmente no seio da indústria em que compete. O facto de a diferenciação implicar uma baixa sensibilidade ao custo por parte dos consumidores e consequentemente garantir uma lealdade à marca, torna-se numa forte barreira ao ataque da concorrência existente e à entrada de novas empresas no sector. Além disso, esta estratégia diminui o poder negocial dos clientes uma vez que se baseia no pressuposto de que a empresa está a apresentar algo único no mercado, o que limita as opções de compra.

A opção por uma estratégia de diferenciação poderá conduzir a determinados riscos. Tal como acontece no caso da estratégia genérica de liderança pelos custos, também esta estratégia pode não ser sustentada e o factor de diferenciação ser imitado pela concorrência. Além disso, os clientes podem deixar de valorizar os atributos que sustentavam a diferenciação passando a dar maior importância a outros aspectos do produto. As organizações que adoptam esta estratégia devem ter em conta que o preço que irão praticar é justificado pelo factor diferenciação, caso contrário o cliente não estará disposto a pagar o prémio.

4.4.3 - Focalização

A estratégia de focalização baseia-se na condição de que a empresa irá seleccionar um segmento ou grupo de segmentos no mercado que pretende servir, definindo depois a estratégia no pressuposto de que apenas irá direccionar-se para aquele ou aqueles segmentos. É óbvio que é mais fácil obter uma vantagem competitiva numa parcela de mercado que no seu todo. A focalização integra de forma explícita a “facilidade” referida podendo ser implementada segundo a vertente custo ou especificamente diferenciação.

A estratégia de focalização comporta os riscos de, por um lado, ser imitada pela concorrência e por outro, o segmento em questão deixar de ser atractivo.

As estratégias genéricas apresentadas diferem substancialmente entre si, e a prova disso é o facto de requererem distintos recursos e competências, bem como

contrastados requisitos organizacionais. Na tabela seguinte apresentam-se de forma sucinta alguns dos aspectos mais significativos relativos às diferenças referenciadas.

Tabela 4.1
Estratégias genéricas
Recursos e Competências Requeridos vs Requisitos Organizacionais Comuns.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E COMPETÊNCIAS REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança pelos custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento de capital sustentado e acesso a capital ▪ Boa capacidade de engenharia de processo ▪ Supervisão intensa de mão-de-obra ▪ Produtos concebidos para facilitar a fabricação ▪ Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlo de custo rígido ▪ Relatórios de controlo frequentes e detalhados ▪ Organização e responsabilidades estruturadas ▪ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes capacidades na área de marketing ▪ Engenharia do produto ▪ Criatividade ▪ Grande capacidade de investigação ▪ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia ▪ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de capacidades trazidas de outros negócios ▪ Forte cooperação nos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte coordenação entre funções de I&D, desenvolvimento do produto e marketing ▪ Avaliações e incentivos subjectivos em vez de medidas quantitativas ▪ Ambiente agradável para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Focalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinação das políticas referenciadas para aplicação num segmento alvo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinação das políticas referenciadas para aplicação num segmento alvo

Fonte: Porter (1980)

As estratégias genéricas que compõem o conteúdo da tabela apresentada são concepções teóricas que ajudam a melhor compreender a realidade, pelo que muitas empresas acabam por ter uma estratégia de meio termo.

A dificuldade de escolha de uma estratégia genérica passa por identificar claramente qual a vantagem competitiva da empresa. Segundo Porter (1985) não é possível ser simultaneamente líder pelos custos e seguir uma estratégia de diferenciação. Para este autor, a diferenciação implica um acréscimo nos custos, o que impede a liderança por esse factor. Além disso, Porter (1985) não considera o preço como um factor de diferenciação. Para ele os factores de diferenciação envolvem, por exemplo, o aumento da variedade dos produtos e da sua qualidade, o que implica o aumento dos custos. A possibilidade de conseguir simultaneamente uma liderança pelos custos e a diferenciação só se verifica em três cenários:

- Quando os concorrentes estão no meio termo, uma empresa pode seguir uma estratégia simultânea de liderança pelos custos e diferenciação. Esta situação só será possível temporariamente, até ao momento em que um dos concorrentes obtenha uma vantagem competitiva numa destas vertentes e defina claramente uma estratégia genérica.
- Quando a liderança pelos custos e a diferenciação podem ser alcançadas simultaneamente num contexto em que a quota de mercado e as inter-relações entre indústrias afectam os custos.
- Quando se verifica a situação em que as duas estratégias genéricas podem coexistir resultado de uma empresa ser pioneira numa importante inovação. Essa inovação poderá permitir-lhe obter ganhos em termos de custo no seu processo produtivo e simultaneamente permite-lhe intensificar a sua diferenciação. A inovação quer do produto quer dos processos pode, segundo Ghemawat (1991), constituir uma forte fonte de vantagem competitiva, desde que seja de difícil imitação por parte da concorrência.

Apesar de Porter (1985) defender que apenas em algumas circunstâncias as estratégias genéricas podem coexistir, alguns autores defendem que isso é possível em várias situações. Wright (1987) tendo em conta a dimensão da empresa e a sua capacidade de aceder a determinados recursos, admite que uma grande empresa poderá competir assumindo uma posição de baixos custos e utilizando uma estratégia de diferenciação ou até combinar uma estratégia de diferenciação em geral com

focalização, advertindo o autor que no caso das pequenas empresas tal já não será possível e estas terão que se restringir a uma estratégia de focalização.

Para Hendry (1990) a combinação de estratégias genéricas verifica-se em várias situações, que decorrem dos seguintes factos:

- Muitas empresas aumentam a sua quota de mercado com base numa estratégia de diferenciação. Esta quota de mercado permitirá aumentar o seu volume de vendas, obter economias de escala e consequentemente diminuir os custos.
- Os produtos industriais de grande consumo, tendo em conta a sua importância são caracterizados por uma forte ligação entre o seu preço e qualidade. O mercado é extremamente sensível ao preço, porém não descarta alguns factores de diferenciação, nomeadamente a qualidade.
- Num sector em que se verifiquem economias de escala e de experiência, uma marca que seja líder de mercado através da diferenciação, vai tirar partido dos seus baixos custos sem descuidar os seus factores de diferenciação.

Alguns autores defendem ainda que as estratégias mistas podem ser vantajosas para as empresas, entrando em contradição com o que é defendido por Porter. Miller (1992), por exemplo, é de opinião que se uma empresa estiver dependente de uma única vantagem competitiva, quer seja de custos ou de diferenciação por um qualquer atributo, ficará vulnerável às mudanças. Este autor argumenta que num contexto em que nos encontramos, em que se verifica uma mudança constante designadamente ao nível das tecnologias, ao nível dos gostos e necessidades do clientes, a empresa deve ser suficientemente flexível para poder acompanhar essas mudanças. Por outro lado, se uma organização for especializada em apenas um factor de competitividade correrá o risco de a concorrência a imitar e até mesmo a suplantar.

Embora se verifique que se pode ter em simultâneo uma estratégia de liderança pelos custos e uma estratégia de diferenciação, importa salientar que em qualquer uma das situações em que isso é possível, tal situação verificar-se-á apenas temporariamente. No momento que apareça no mercado um concorrente com uma estratégia genérica clara e inequívoca em que a vantagem competitiva apresentada seja bastante forte e difícil de combater, tal deixará de ser viável. Esta situação justifica-se pelo facto de, segundo Porter (1985), uma estratégia genérica dever, em qualquer circunstância, ser sustentável. Se a vantagem competitiva que fundamenta a estratégia genérica for

possível de imitar ou seja fácil de combater pela concorrência, então esta não é sustentável e a empresa pode, no curto prazo, deixar de ser líder quer seja pelos custos quer seja pela diferenciação. Deste modo, se a fonte de vantagem competitiva for facilmente imitável o cliente pode com alguma rapidez redireccionar a sua intenção de compra, isto porque, como argumenta Gitomer (1998), o desafio não é ter clientes satisfeitos, pois muitos concorrentes o fazem, o desafio é ter clientes leais, fidelizados.

Na opinião de Simões (1995) as estratégias genéricas de Porter podem ser complementadas pelas estratégias defendidas por Jauch (1988): *emagrecimento*, *estabilidade* e *crescimento*. A estas Simões (1995) acrescentou uma quarta estratégia que considera adaptar-se a este modelo, apresentando assim as seguintes estratégias:

- **Emagrecimento.** É uma estratégia em que a empresa reduz as suas actividades, eliminando certas linhas de produtos ou de serviços, abandonando certas funções ou desinvestindo em mercados considerados menos interessantes.
- **Sobrevivência.** É uma estratégia aparentada com a de emagrecimento, e verifica-se quando a empresa, sem proceder a uma redução significativa das suas actividades, procura basicamente manter uma quota de mercado minimamente aceitável e gerar *cash-flows* que lhe permitam continuar em actividade, pelo menos por mais algum tempo.
- **Estabilidade.** A empresa continua a actuar nos mesmos segmentos de mercado, concentrando as suas decisões estratégicas na melhoria incremental do desempenho funcional.
- **Crescimento.** A empresa tem como objectivo a expansão da sua actividade, através do reforço da sua quota de mercado nos segmentos em que actua e/ou do alargamento das actividades entrando em novos segmentos, em novas áreas geográficas ou desenvolvendo novas funções.

As estratégias apresentadas por Jauch (1988) e Simões (1995) dependem do objectivo da empresa de expandir, estabilizar ou abrandar a sua actividade, sendo que este objectivo pode implicar a entrada ou saída de determinados segmentos de

mercado. É este o ponto comum com as estratégias genéricas de Porter. Também Porter (1985) argumenta que a escolha de uma estratégia implica a definição do âmbito de actividade para onde a empresa se pretende direccionar, ou seja, a estratégia a escolher depende se a organização pretende atingir todo o mercado ou apenas segmentos de mercado específicos.

Os autores anteriormente referidos consideram importante a clarificação do mercado ou segmento de mercado onde a empresa pretende operar, sendo também comum a visão de que a estratégia a escolher irá influenciar a posição da empresa num determinado mercado, podendo conduzir a uma entrada ou saída desse mercado.

Ansoff (1965) complementa a necessidade de definir o mercado onde a empresa vai operar, com a exigência de identificar o tipo de produtos/serviços que pretende disponibilizar. Desta forma, para este autor a escolha da estratégia depende de dois aspectos fundamentais: o conjunto de produtos e mercados e o vector de crescimento. A estratégia implica pois que se faça uma descrição do conjunto de produtos e mercados em termos de sub-indústrias, contendo produtos, mercados e tecnologias com características semelhantes. Além disso, dever-se-á estabelecer qual a direcção que a organização pretende seguir no que diz respeito aos actuais produtos e mercados.

O modelo de Ansoff (1965), apresenta várias orientações possíveis no caso de se optar por uma estratégia de crescimento, consistindo na identificação de quatro orientações estratégicas alternativas: penetração de mercado; desenvolvimento de produtos; desenvolvimento de mercados e diversificação.

A penetração no mercado implica que a empresa opte por se manter no mesmo mercado onde opera actualmente e com os mesmos produtos. Esta estratégia não significa a mudança no conjunto de produtos e mercados, mas sim na forma de actuar nesses mercados com esses produtos. O aumento de quota de mercado dependerá do aumento da produtividade, da melhoria da qualidade ou mesmo do incremento das actividades de marketing.

Um opção que se coloca à empresa é a de se manter no mercado actual mas com novos produtos ou modificações significativas nos existentes, estando-se assim em

presença de uma orientação para o desenvolvimento de produtos. As organizações que seguem esta estratégia procuram acompanhar sempre as mudanças nas necessidades dos consumidores, ou quando possível antecipar essas necessidades. Esta estratégia faz sentido em mercados em que o ciclo de vida do produto é muito reduzido, como é o caso dos produtos informáticos.

No caso do desenvolvimento de mercados, a organização mantém os mesmos produtos, mas opta por entrar em novas áreas de mercado. O desenvolvimento de mercados pode incluir a entrada em novos segmentos de mercado, a exploração de novas utilizações dos produtos ou a expansão para novas áreas geográficas. Esta orientação estratégica pode implicar a necessidade de desenvolvimento de novas variantes na gama de produtos existentes, por forma a satisfazer as necessidades específicas da nova área de mercado onde se pretende operar.

A estratégia de diversificação consiste na aposta em simultâneo de novos mercados e novos produtos. A diversificação pode ser relacionada ou não relacionada. No caso da diversificação relacionada a empresa decide desenvolver novos produtos e novos mercados mas dentro do mesmo sector de actividade onde está inserida. A diversificação relacionada apresenta três variantes. Se a organização optar por desenvolver actividades que estejam relacionadas com o fabrico das matérias-primas que normalmente utiliza no seu processo produtivo, então estaremos perante uma estratégia de diversificação relacionada sob a forma de integração vertical a montante. No caso de a organização decidir realizar as actividades que estão a jusante da sua cadeia de valor, como sejam o transporte, a distribuição etc, estará a escolher uma estratégia de integração vertical a jusante. A integração pode ainda tomar a forma de integração horizontal quando a empresa desenvolve actividades que são complementares das suas actividades actuais. O segundo tipo de diversificação referido anteriormente, a diversificação não relacionada, consiste no desenvolvimento de actividades em sectores que não estão relacionadas com as actividades actuais, ou seja, a empresa irá desenvolver produtos e mercados que não têm qualquer tipo de relação com os produtos e mercados que a organização tem vindo a explorar.

A diversificação é uma das estratégias mais drástica e arriscada, principalmente quando a opção é por uma diversificação não relacionada, em que se verifica um afastamento simultâneo dos produtos e mercados conhecidos. Quando se opta por

uma estratégia de diversificação por expansão estamos a seguir uma rota de minimização do risco da inovação.

A inovação é pois um factor crucial quando uma empresa opta por uma determinada estratégia. Esta é, em muitos casos, uma fonte de vantagem competitiva que se encontra muitas vezes relacionada com uma outra, o factor tempo. A resposta rápida aos clientes é considerada cada vez mais importante e decisiva no processo de tomada de decisão. Exemplo disso é a própria indústria de moldes em que o prazo de entrega continua a ser um factor crítico de sucesso. Neste sentido, surgiu uma nova dimensão estratégica defendida por Stalk (1988) baseada na vantagem competitiva de conseguir uma resposta rápida aos clientes mais depressa que a concorrência (Time-Based Strategies). Esta estratégia é conseguida através da diminuição do ciclo de desenvolvimento de produto, da diminuição do tempo de produção adequando os processos de fabrico e entregando o produto mais depressa aos clientes. Com isto é possível reduzir os custos, criar uma linha de produtos mais ampla, cobrir mais segmentos de mercado e modernizar e sofisticar os produtos. A estratégia baseada no tempo torna-se bastante relevante num contexto em que o “tempo (de desenvolvimento) tecnológico” está cada vez mais curto, ou seja, o tempo que medeia entre a concepção e o lançamento no mercado de um novo produto é cada vez mais reduzido (tempo entre a invenção e a inovação). Isto pode ser complementado com a diminuição do ciclo de vida do produto. Desta forma, o produto torna-se obsoleto mais rapidamente do que o que se verificava anteriormente. Estes são alguns aspectos que fundamentam a estratégia baseada no factor tempo.

Munidos de um conjunto de elementos teóricos relevantes passaremos a observar à sua luz os aspectos mais marcantes e generalizados que em termos de estratégia caracterizam a indústria portuguesa de moldes, matéria de que nos ocuparemos no capítulo seguinte.

5 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

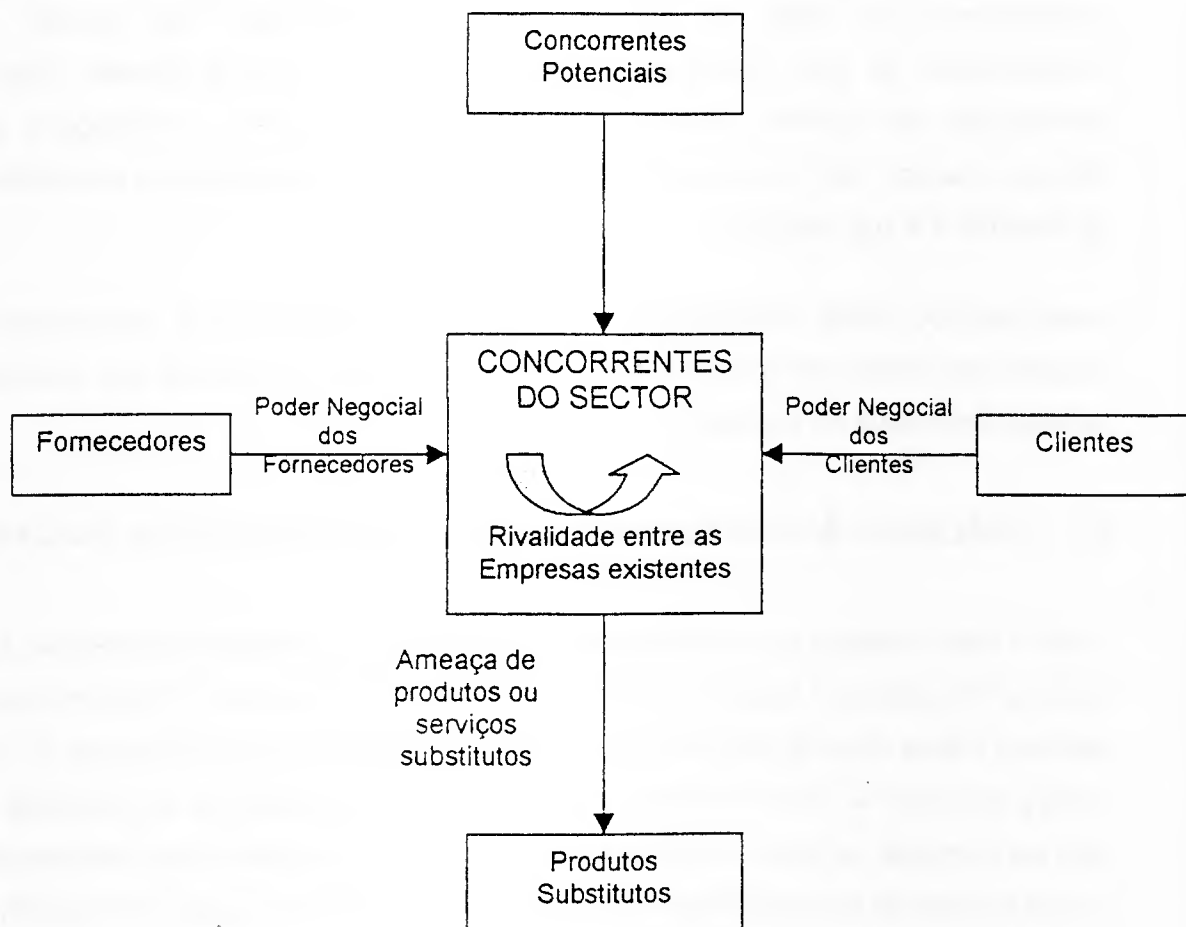
A opção da empresa em seguir uma determinada estratégia resulta não só do conhecimento das suas capacidades e dos seus recursos, mas também do conhecimento da sua envolvente externa. A análise desta envolvente inclui a identificação dos factores económicos, políticos, sócio-culturais e tecnológicos que afectam o sector, bem como os factores competitivos que determinam a rendibilidade da indústria e a sua estrutura.

Neste capítulo, serão analisados alguns aspectos estratégicos que caracterizam a indústria de moldes ao nível da sua atractividade e das estratégias que assumem carácter dominante no seu seio.

5.1 - ANÁLISE DA ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES

Porter (1980) defende que no momento da formulação da estratégia competitiva é de extrema importância a análise do relacionamento da empresa com o meio envolvente devendo dar-se maior ênfase às características da indústria em que compete. O meio onde a empresa se insere é bastante amplo, porém é a indústria ou as indústrias em que ela compete, ou seja, a estrutura industrial onde se enquadra, que estabelece as regras básicas da competitividade das empresas. Desta forma, o grau de concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas. São essas cinco forças que determinam a rendibilidade a longo prazo de uma indústria, pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas numa indústria. São elas: *ameaça de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder negocial dos clientes; poder negocial de fornecedores e rivalidade na indústria*. Quanto mais fracas forem estas forças maiores são as oportunidades dentro desse sector. Ao definir a sua estratégia a empresa pretende encontrar uma posição que não só a defenda das forças competitivas da indústria mas também lhe permita exercer o seu poder de influência.

Figura 5.1
Factores Determinantes da Competitividade das Empresas



Fonte: Porter (1980)

5.1.1 - Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A entrada de novos concorrentes a competir num determinado mercado implica que a rentabilidade das empresas já existentes diminua. Essa situação verifica-se pelo facto dos novos concorrentes entrarem no mercado com uma forte necessidade de ganhar quota. Para tal, utilizam os recursos que trazem e que em regra são superiores aos existentes. Por outro lado, trazem diversas capacidades e competências que conduzem a uma baixa de preços e consequentemente a uma redução de rentabilidade por parte das empresas existentes. As organizações que já se encontram a operar no mercado devem por isso garantir que o sector tem determinadas barreiras à entrada por forma a que este continue a ser atractivo. Se tal não for possível as empresas devem ter capacidade para responder quando algum concorrente entra no

mercado. As principais fontes para a construção de barreiras à entrada são segundo a óptica de Porter (1980): *as economias de escala e de experiência; a diferenciação do produto; a necessidade de capital (preço de entrada dissuasivo); os custos de mudança; o acesso aos canais de distribuição; as desvantagens de custo independentes da escala.*

As economias de escala são obtidas com o aumento do volume de produção. Assim, à medida que se aumenta a produção verifica-se uma tendência para a diminuição dos custos unitários do produto. Desta forma, em sectores onde a produção seja efectuada em larga escala existe uma forte tendência para a obtenção de economias de escala que se traduzem numa forte barreira à entrada. Na mesma linha verificam-se as economias de experiência. Neste caso, verifica-se igualmente uma redução dos custos unitários do produto resultante do aperfeiçoamento por parte dos operários na realização das suas funções.

Um outra barreira à entrada bastante difícil de ultrapassar é a diferenciação do produto. Um empresa que tente entrar num mercado em que esta barreira se verifica, terá que investir fortemente para superar a fidelização existente por parte dos clientes face às marcas já estabelecidas.

Determinados sectores de actividade, dadas as suas características intrínsecas exigem um investimento extremamente elevado para a iniciação nessa actividade, sendo que muitas vezes esse investimento é praticamente irrecuperável caso seja em publicidade, etc. Um sector em que seja necessário investir fortemente em instalações, em equipamentos, em *stocks* ou em publicidade torna-se um sector com barreiras à entrada significativas e de difícil acesso.

Um dos investimentos que pode ser necessário efectuar por parte de uma empresa que pretende entrar num determinado mercado é a criação do seu próprio canal de distribuição. Esta situação verifica-se quando o acesso aos canais de distribuição existentes se torna difícil. Por outro lado, a empresa entrante para aceder aos canais de distribuição existentes poderá ter que praticar descontos consideráveis ou realizar outro tipo de campanhas promocionais. Quando estas situações se verificam a atractividade do sector diminui dada a existência de mais uma barreira à entrada.

Uma outra barreira à entrada que se verifica em determinados sectores de actividade, nomeadamente, em indústrias de equipamentos industriais são os custos de mudança. Estes custos referem-se a custos que o consumidor terá que suportar por mudar de fornecedor. Exemplo destes são os custos que uma empresa tem que suportar quando decide comprar uma máquina a outra empresa, o que implicará custos de adaptação do novo equipamento, custos de formação do pessoal, etc.

Por último, temos várias barreiras à entrada que Porter (1980) considera que são desvantagens de custo independentes da escala. Destacam-se entre elas o domínio de determinadas tecnologias por parte das empresas existentes, a sua localização favorável, o seu acesso privilegiado às matérias-primas ou acesso a subsídios.

Quando analisadas estas barreiras à entrada no sector específico da indústria de moldes verificamos que algumas mudanças se têm verificado nos últimos anos, podendo afirmar-se no entanto que actualmente as barreiras à entrada são relativamente fracas.

As economias de escala são uma barreira à entrada que não se aplica a este sector. A indústria sendo caracterizada pela produção de protótipos não permite a produção em grandes séries e consequentemente a diminuição dos custos unitários por essa via. Porém, a indústria de moldes pode beneficiar de economias de experiência. A produção de moldes exige fortes conhecimentos especializados o que implica uma longa curva de aprendizagem (Pinto, 2000). Verifica-se pois que a entrada de novas empresas neste sector será dificultada pela necessidade de conhecimentos altamente especializados e pela competição com empresas já instaladas e onde esses conhecimentos já estão consolidados.

A dificuldade em entrar neste sector é, no entanto, diminuída pelo reduzido capital necessário para investir, e a prova dessa situação é a proliferação de pequenas empresas que se têm vindo a instalar nos dois principais pólos nacionais de produção de moldes. Porém, importa salientar que estas pequenas empresas apenas poderão competir numa determinada área do processo produtivo do molde, sendo caracterizadas pelo seu estatuto de subcontratadas. Quando nos referimos a empresas que se dediquem à produção completa do molde, o que lhe permite a negociação directa com o cliente final, então o investimento necessário para a criação

de uma nova empresa é já considerável envolvendo vários equipamentos de alta tecnologia e instalações adequadas. Contudo não é frequente a criação de raiz de uma fábrica de produção completa de moldes entre nós.

A diferenciação do produto não pode ser considerada uma barreira à entrada no sector dos moldes. Tendo em conta as especificidades dos produtos e do processo produtivo torna-se difícil a sua diferenciação. Esta só é possível através de factores como a qualidade, a capacidade de projecto e concepção, a cooperação com clientes e a resposta rápida às encomendas, a logística de distribuição e a capacidade comercial da empresa (Mateus & alt, 2000).

Actualmente, o desenvolvimento do produto em parceria com o cliente final é um factor de diferenciação em que muitas empresas da indústria de moldes nacional estão apostar. Porém, a opção por esta estratégia não é acessível a todas as organizações. Para tal, é necessário que o fornecedor de moldes demonstre ao cliente que possui competências suficientemente relevantes e com provas dadas. O facto de as firmas entrantes no mercado terem mais dificuldade em evidenciar essas competências, torna-se numa barreira à entrada.

Aspectos como o acesso às matérias-primas, a localização favorável ou a obtenção de subsídios não podem ser consideradas como barreiras à entrada na indústria de moldes. O mesmo acontece com a identificação e utilização de novas tecnologias. Porém, neste caso, embora seja fácil aceder às novas tecnologias, o domínio das mesmas nem sempre é atingido por todas as empresas.

A análise efectuada às várias barreiras à entrada indicia que a sua existência é pouco acentuada o que possibilitará a entrada de novos concorrentes no mercado de moldes. Alguns novos concorrentes que se começam a revelar são os fabricantes de moldes provenientes da Europa de Leste e da Ásia, que possuem custos de factores mais reduzidos, recursos humanos com qualificações superiores à média nacional e maior proximidade em relação aos principais mercados/clientes.

Relativamente aos países asiáticos destaca-se o Taiwan, um dos designados "Tigres Asiáticos". Embora seja um país onde durante alguns anos a qualidade não era um factor de referência, é certo que actualmente o mesmo já não se verifica. A demonstrá-

lo está o forte desenvolvimento da indústria electrónica que poderá ser um sector onde conseguirão incrementar as suas competências (Hassel, 1998).

Por outro lado, temos o Japão, uma das grandes potências mundiais e cuja filosofia face à indústria de moldes é segundo Gonçalves (2000: 29) “Deixamos de vender moldes, o que se vende são projectos de engenharia materializados.” Os japoneses estão a apostar fortemente no desenvolvimento tecnológico, começando a encarar a gestão do tempo tecnológico como uma variável estratégica para se tomarem líderes. Além disso, começam a desenvolver novos materiais e aplicações dos moldes a novos materiais, como sejam a cerâmica, as peles e a borracha. Em suma, o Japão é um forte concorrente não só pelo seu desenvolvimento tecnológico, mas também pelos seus elevados níveis de produtividade resultantes de uma forte preocupação em reduzir os tempos mortos da produção, em formação do pessoal, num planeamento rigoroso, bem como num exigente controlo de qualidade (Gonçalves, 2000).

O binómio qualidade-preço e o prazo de entrega continuam a ser os principais factores de competitividade no sector dos moldes. Assim, no que respeita ao preço a indústria portuguesa terá algumas dificuldades em competir com países como o Taiwan ou os da Europa de Leste, tendo em conta os baixos custos de produção que estes apresentam, o que lhes é possível através dos reduzidos investimentos que fazem e da sua aposta em competir em determinados segmentos de mercado, cujo grau de exigência é inferior. A indústria nacional deverá pois apostar em segmentos onde a exigência em termos de qualidade é maior por forma a poder praticar preços mais elevados e não ter de competir com estes países. Porém, neste segmento de mercado terá de competir com o Japão, o qual está a enveredar pela competitividade através do produto, nomeadamente, pelo desenvolvimento tecnológico.

Outro aspecto onde terá que continuar a apostar é no prazo de entrega, já que tem a desvantagem de se encontrar mais distante, geograficamente, dos principais clientes. Para os países apresentados como possíveis concorrentes a proximidade dos principais clientes pode ser considerada uma vantagem competitiva que Portugal terá que combater, por outras vias.

Podemos pois concluir que as perspectivas apontadas assentam em cenários que pressupõem entradas substanciais de novos concorrentes, especialmente com origem

nos países já identificados, não descurando a hipótese de outras origens virem a configurar ofertas muito competitivas (Mateus & alt., 2000).

5.1.2 - Rivalidade na Indústria

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir directamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de captação a curto prazo desses clientes. Essa rivalidade toma a forma de táticas como seja a competição pelos preços, a introdução de novos produtos, publicidade e promoções agressivas. A rivalidade dentro de uma indústria é elevada quando: *a taxa de crescimento dessa indústria é reduzida; a indústria é caracterizada por elevados custos fixos; existe uma forte concentração e equilíbrio entre os concorrentes; produtos pouco diferenciados.* (Porter, 1980)

A rivalidade da indústria depende ainda das barreiras à saída, nomeadamente: *o facto de os activos serem altamente especializados e de difícil transferência ou conversão; elevados custos fixos de saída; barreiras emocionais; restrições de ordem governamental e social; inter-relações estratégicas.* (Porter, 1980)

A rivalidade na indústria de moldes não pode ser caracterizada por forte ou por fraca. Se por um lado temos factores que nos indiciam uma forte rivalidade, como sejam, o equilíbrio entre os concorrentes, a existência de elevados custos fixos e a baixa diferenciação dos produtos, por outro lado, temos aspectos que nos indicam que essa rivalidade pode ser esbatida através de uma baixa concentração do sector, uma elevada taxa de crescimento que se tem verificado e o facto de a indústria ser exportadora por excelência.

A indústria de moldes nacional apresenta um elevado número de concorrentes, dado que as suas vendas se destinam ao mercado mundial. A componente exportadora desta indústria leva-a a concorrer ao nível global, o que em contrapartida lhe assegura um vasto mercado.

Esta característica exportadora tem também conduzido a que a taxa de crescimento do sector tenha sido elevada nos últimos anos. A economia mundial cresceu até 2000, verificando-se actualmente um abrandamento que se começa a fazer sentir no sector dos moldes. Verifica-se a nível mundial uma moderação da produção da indústria

automóvel, de telecomunicações, etc, alguns dos principais clientes da indústria de moldes. A manutenção desta situação conduzirá a um aumento da rivalidade, com principal incidência no factor preço. Rivalidade essa que se irá acentuar com a deslocalização da procura de moldes das grandes multinacionais para países da Europa de Leste e da Ásia, onde os preços são inferiores.

Mais uma vez devemos salientar que o factor preço é extremamente importante na competitividade das empresas de moldes. É este o factor onde melhor se reflecte a rivalidade do sector. As empresas clientes optam cada vez mais por solicitar orçamentos a vários fornecedores o que conduz a uma forte redução das margens e consequentemente a uma diminuição da rendibilidade das empresas.

A rivalidade na indústria de moldes acentua-se pelos elevados custos fixos que a caracterizam, bem como pelo facto de os activos fixos de que dispõe serem altamente especializados e de difícil conversão. Assim, uma das dificuldades que cada vez mais se denota na indústria é o facto de esta investir substancialmente em novas tecnologias, sem contudo as conseguir dominar por completo. Desta forma, os investimentos efectuados nunca são rendibilizados na sua totalidade e os custos unitários não são reduzidos como poderiam ser, caso se verificasse o domínio das tecnologias.

Segundo Mateus & alt (2000: 116) observa-se de facto uma fraca exploração dos activos corpóreos de maior sofisticação tecnológica, quer através do modo de uso maioritariamente adoptado, quer pela via da própria intensidade de utilização do parque disponível. É importante salientar o facto de a prática fiscal portuguesa não estar estruturada de modo a favorecer o desenvolvimento, não levando em linha de conta, por exemplo, as especificidades das actividades de alta e média intensidade tecnológica, nomeadamente no que se refere à questão das amortizações, limitando assim as possibilidades de investimentos de modernização, inevitáveis para a manutenção dos perfis de competitividade.

5.1.3 - Pressão dos Produtos Substitutos

Todos os produtos fabricados por uma empresa têm que competir com outros produtos que podendo não ter exactamente a mesma função podem substituí-los. A existência desses produtos substitutos condicionam a actividade da empresa,

nomeadamente, no que se refere ao estabelecimento dos preços a fixar o que limita os lucros. A indústria deve estar atenta sobretudo aos produtos substitutos que apresentam um melhor binómio custo-desempenho.

A ameaça de produtos substitutos não é preocupante na indústria de moldes, quando ponderado o produto "molde". Contudo a indústria deve estar atenta às diferentes inovações que se estão a verificar, no que se refere ao aparecimento de novos materiais e novas técnicas que podem substituir as utilizadas actualmente na indústria.

De acordo com Mateus & alt (2000: 121) a evolução tecnológica previsível parece não colocar no horizonte de médio prazo grandes ameaças/instabilidades ao nível de produtos ou processos substitutos, ainda que se venha a revelar crescentemente importante acompanhar as alternativas ao nível dos materiais utilizáveis nos moldes, e ao nível dos materiais e processos de transformação nas indústrias a jusante, nomeadamente os oriundos das alternativas previsivelmente proporcionadas pelos desenvolvimentos operados ao nível dos domínios científicos das novas tecnologias, mais precisamente das biotecnologias e de novos materiais.

Assim, e no contexto das forças que condicionam a competitividade industrial a ameaça de entrada de produtos substitutos é aquela que mais fragilidade comporta nas condicionantes que gerará, a médio prazo, para a actividade do sector em estudo, facto que, no entanto, aconselha a uma particular atenção aos domínios referenciados.

5.1.4 - Poder Negocial dos Clientes

Qualquer indústria depende fortemente dos seus clientes. Estes estabelecem o preço que estão dispostos a pagar por determinado produto, estabelecendo assim o preço que a empresa deve fixar e consequentemente a sua rendibilidade. A empresa é por essa via forçada a baixar os seus preços, sem contudo diminuir a qualidade dos seus produtos e se possível apresentar novos atributos diferenciadores.

O poder negocial desses clientes depende de vários factores. Assim, um grupo de clientes tem forte poder negocial quando: *é um grupo concentrado e adquire grandes volumes de produtos; os produtos que adquire à indústria representam uma fracção significativa dos seus custos; os produtos que compra não são diferenciados; envolvem baixos custos de mudança; tem baixos lucros; existe a possibilidade de*

estes se integrem a montante; o produto que compram à indústria tem pouca importância na qualidade do seu produto final; tem acesso a toda a informação da indústria, nomeadamente da sua estrutura de custos. (Porter, 1980)

Se considerarmos que os clientes da indústria de moldes nacional são empresas maioritariamente multinacionais, bastante concentradas, nomeadamente em sectores como a indústria automóvel, a electrónica ou de brinquedos, poderíamos concluir imediatamente que o poder negocial dos clientes é bastante forte. Contudo devemos referir que muitos fabricantes de moldes vendem apenas para empresas nacionais de pequena dimensão ou para intermediários, o que nestes casos diminui o poder negocial dos clientes. Porém além deste, outros factores fazem esbater esse poder negocial. Um desses factores prende-se com a importância que o molde tem na qualidade do produto final, aspecto indutor que o número de fabricantes de moldes que possam ser fornecedores de determinadas empresas se reduza substancialmente, uma vez que nem todas as empresas poderão garantir essa qualidade. A título de exemplo, podemos referir o caso da indústria automóvel que estabelece quem são os seus fornecedores de primeira e segunda linha, mas tem que se limitar a um número restrito de organizações que cumpram os requisitos de qualidade estabelecidos.

Porém, a maioria dos factores conduzem a um forte poder negocial dos clientes, pois além das empresas serem muito concentradas, ainda representam um elevado volume de compras. Regra geral um cliente desta natureza encomenda por projecto o que representa um conjunto de moldes. Esta situação obriga a que os preços apresentados pelo fabricante de moldes sejam de acordo com o que o cliente está disposto a pagar, com a agravante de este tipo de clientes já conhecer a estrutura de custos da indústria. Destaca-se ainda que o preço continua a ser um importante factor de decisão, cuja expressão é ampliada tendo em conta que a indústria não é caracterizada por ser detentora de muitos factores de diferenciação sustentáveis.

Deve no entanto salientar-se que o estabelecimento de parecerias com os clientes no sentido do desenvolvimento de produtos, em que a empresa de moldes auxilia na definição da melhor forma e mais rentável de fabricar a peça, está a permitir aumentar ainda que ligeiramente, o poder negocial das empresas de moldes.

5.1.5 - Poder Negocial dos Fornecedores

Tal como foi referido relativamente ao poder negocial dos clientes, também os fornecedores podem exercer pressão sobre as suas empresas clientes. O seu poder negocial é também exercido através dos preços praticados e das condições de fornecimento, nomeadamente ao nível da qualidade dos produtos.

Um grupo de fornecedores tem forte poder negocial quando: *é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria cliente; não existem produtos substitutos ao seus; a indústria cliente não é muito importante nas suas vendas; o produto fornecido é importante para o negócio da indústria cliente e é um produto diferenciado; existem custos de mudança; existe a possibilidade de se integrarem a jusante.* (Porter, 1980)

As empresas de moldes têm vários tipos de fornecedores, com características e poder negocial distintos. Neste particular, podemos distinguir em fornecedores de aços e ferramentas, fornecedores de máquinas e outros fornecedores com menor relevância.

Os fornecedores de aços e ferramentas são muitas vezes multinacionais, com forte tendência para a concentração, o que devido ao fraco volume de compras das empresas de moldes permite que estes tenham forte poder negocial. O volume de compras não permite obter descontos ou outros benefícios adicionais em escala relevante. Por outro lado, a não existência de produtos substitutos faz aumentar o poder negocial.

A tendência que se verifica cada vez mais na indústria, de estabelecimento de parcerias com as empresas de injeção e com os seus clientes finais, irá possibilitar que a empresa de moldes assuma não só a produção de uma molde, mas sim a produção de um conjunto de moldes que fazem parte de um projecto específico do cliente final. Este novo método de trabalho irá permitir que o volume de compras da empresa de moldes aos seus fornecedores de aços e ferramentas aumente, o que poderá ampliar o seu poder negocial face a estes. Por outro lado, é cada vez mais frequente ser o cliente final a determinar o tipo de matéria-prima a utilizar referindo especificamente a sua marca ou origem, o que transfere a pressão exercida pelos fornecedores para os clientes finais. Desta forma, passa a ser uma aquisição

efectuada por um conjunto de empresas (em parceria) o que conduz teoricamente à diminuição do poder negocial dos fornecedores.

Por outro lado, denota-se que as empresas de moldes começam a preocupar-se cada vez mais com o aspecto do aprovisionamento. As empresas tendem a procurar novas alternativas de fornecimento das matérias-primas, bem como novos mercados por forma a assegurarem níveis de qualidade e de prazos de entrega, sem nunca ignorar as exigências do cliente final da peça com o qual estão a desenvolver parcerias de concepção e desenvolvimento de produto.

Outro tipo de fornecedor que tem um forte poder negocial são os fornecedores de equipamentos e novas tecnologias. A indústria de moldes a nível mundial tem pouco peso para estes fornecedores, daí que regra geral os equipamentos não sejam desenvolvidos especificamente para o sector de moldes. Normalmente, quer os *softwares* quer as máquinas são concebidas para produções em série e só posteriormente são adaptadas à indústria de moldes, tendo recentemente surgido algumas tecnologias desenvolvidas especificamente para a indústria de moldes. Por tudo isto, estes fornecedores continuam a ter um forte poder negocial que as empresas de moldes não conseguem esbater, sujeitando-se, por vezes, às condições que lhe são impostas, mormente por parte de multinacionais operando em regime de monopólio relativo ou oligopólio.

A análise às cinco forças competitivas de Porter aplicadas à indústria de moldes, permite concluir de uma forma geral que esta indústria não é atractiva actualmente e que a tendência é que essa atractividade ainda diminua mais, salvo raras excepções ligadas a nichos de mercado específicos.

Esta conclusão resulta de se ter verificado que existe ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado e o poder negocial quer dos clientes quer dos fornecedores ser indubitavelmente forte.

No que se refere à ameaça de novos concorrentes importa destacar que embora existam algumas barreiras à entrada, como sejam, a necessidade de conhecimentos especializados, a necessidade de algum capital e a existência de economias de experiência, existe uma forte possibilidade de novas empresas começarem a operar

no mercado. A nível nacional destaca-se a continuação da criação de novas pequenas empresas que se dedicam a actividades específicas do processo produtivo de moldes, conseguindo competir essencialmente ao nível dos preços, enquanto que a nível internacional surgem novos concorrentes com forte propensão de disputa do mercado através de baixos preços. Cabe, por isso, às empresas existentes desenvolverem novas formas de diferenciação, de modo a competirem em outros aspectos que não apenas a qualidade e o preço.

Relativamente à rivalidade na indústria verifica-se que não é muito acentuada pois embora existam muitos concorrentes, a taxa de crescimento do sector tem sido elevada, embora dê sinais de algum abrandamento compaginado com a evolução da economia mundial, o que implica um aumento da rivalidade.

O forte poder negocial dos clientes é talvez um dos aspectos que condiciona de forma mais acentuada a atractividade do sector de moldes. O facto de muitos dos clientes serem grandes multinacionais e concentradas acentua ainda mais o seu já forte poder negocial. A atenuação de tal pressão só será possível através da apresentação de novos factores de diferenciação, como sejam, a concepção e desenvolvimento dos produtos em parceria com os clientes finais das peças e não exclusivamente com os moldadores.

5.2 - ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

A atractividade de uma indústria e as forças competitivas que a afectam estão também relacionadas com a sua estrutura. Estrutura essa que por sua vez depende da fase do ciclo de vida em que o sector se encontra. O ciclo de vida de uma indústria atravessa quatro fases: *introdução*, *crescimento*, *maturidade* e *declínio*. A fase inicial é caracterizada pela existência de poucas empresas a operarem no mercado, o produto ou o sector em questão ainda é pouco conhecido e os resultados ainda não são visíveis. Na fase seguinte, de crescimento, verifica-se uma aumento substancial de empresas no mercado, estas começam a obter resultados favoráveis e a serem reconhecidas no mercado. Quando uma indústria atinge a fase de maturidade significa que a sua taxa de crescimento abrandou, a entrada de novas empresas no sector processa-se de uma forma mais lenta e as empresas presentes no mercado procuram consolidar a sua quota de mercado o que implica uma maior rivalidade. A fase de

declínio caracteriza-se por uma retirada progressiva de algumas empresas tendo em conta que as vendas começam a diminuir. (Porter, 1980)

Associada à fase do ciclo de vida de uma indústria está a definição da sua estrutura. Desta forma, na fase inicial de um sector a indústria é considerada emergente com a existência de poucas empresas a concorrer no mercado. Uma estrutura emergente pode advir de inovações tecnológicas, de mudanças na estrutura de custos, ou de alterações sociais ou económicas. Esta é caracterizada pela existência de incerteza tecnológica e estratégica e custos iniciais elevados. (Freire, 1997)

Nas fases de crescimento ou maturidade as indústrias podem ser fragmentadas ou concentradas consoante determinadas características do sector. As indústrias fragmentadas caracterizam-se pelo seu baixo nível de concentração, por não existir nenhuma empresa que possua uma quota de mercado suficientemente significativa que possa influenciar o sector, pelo baixo poder de negociação com fornecedores e clientes e por uma forte sensibilidade à diferenciação dos produtos e uma fraca sensibilidade ao volume (Mateus & alt, 2000). Este tipo de indústrias podem ter origem em baixas barreiras à entrada, ausência de economias de escala, ou de experiência, elevados custos de transporte, elevados custos de armazenagem, elevado poder negocial dos clientes ou dos fornecedores, diversidade das necessidades dos clientes, elevada diferenciação do produto, elevadas barreiras à saída, regulamentação local, legislação antimonopólio. (Freire, 1997)

No caso das indústrias concentradas existem elevadas economias de escala, baixa diferenciação do produto, e tecnologias sofisticadas e são caracterizadas por um reduzido número de empresas estabelecidas mas com quotas de mercado suficientemente significativas para influenciar a evolução do sector. (Freire, 1997)

Quando a indústria atinge a sua fase de declínio, apresenta uma estrutura de indústria em dissipação na qual se verifica a retirada de algumas empresas resultante do ambiente de recessão no sector. Esta estrutura resulta de vários factores nomeadamente a substituição tecnológica, efeitos demográficos, mudanças nos gostos e valores e nova legislação. (Freire, 1997)



A indústria portuguesa de moldes fruto das características referidas anteriormente, deve ser considerada uma indústria fragmentada que se encontra na fase de maturidade do seu ciclo de vida. Pode considerar-se uma indústria fragmentada pela existência de muitas empresas, de pequena dimensão (pouco concentradas), em que nenhuma delas possui quota de mercado significativa para influenciar a evolução do sector. Além disso, esta indústria é caracterizada por um reduzido poder negocial face aos seus clientes e fornecedores. A indústria em causa transformou-se numa indústria fragmentada não só devido ao facto de não ter poder negocial face aos seus clientes e fornecedores, mas também porque é um sector onde não existem economias de escala, onde as barreiras à entrada não são significativas e onde o tipo de clientes que se pretende satisfazer é muito heterogéneo.

Após perceber todas as forças competitivas que afectam a indústria, bem como a sua estrutura, conseguir-se-á identificar os seus pontos fortes e fracos. A identificação das suas forças e fraquezas permitirá definir uma estratégia que lhe possibilite aumentar as suas competências. Além disso, dever-se-á ainda perceber quais as oportunidades e ameaças que a sua envolvente lhe apresenta por forma a definir uma estratégia no sentido de aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças

5.3 - ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (Strengths: forças ou pontos fortes, Weaknesses: fraquezas ou pontos fracos, Opportunities: oportunidades e Threats: ameaças) permite relacionar as forças e fraquezas da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, de modo a definir correctamente a melhor estratégia a seguir. Não se pretende com esta análise listar uma série de factores, mas sim perceber que influência esses factores poderão ter no desempenho das empresas de moldes e na persecução dos seus objectivos.

5.3.1 - Pontos Fortes

Os pontos fortes consistem num recurso ou actividade da empresa ou do sector que contribuem para satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência. No caso da indústria portuguesa de moldes, um dos seus principais pontos fortes é a sua imagem. O sector de moldes português é cada vez mais

reconhecido internacionalmente, nomeadamente, através da referência Moldes Portugal desenvolvida com o apoio do ICEP. Prova disso é o facto de a indústria portuguesa estar a competir mais fortemente através da diferenciação, tendo-se verificado alguma diminuição da procura dos moldes portugueses apenas pela questão do preço. Contudo, Portugal ainda apresenta vantagens competitivas ao nível do binómio qualidade/preço, possíveis através de custos operacionais inferiores à média europeia.

Esta imagem positiva tem sido conseguida também através da melhoria da qualidade dos moldes nacionais. A indústria tem apostado fortemente num bom controlo de qualidade o que aliado a uma experiência adquirida durante a sua história lhe tem permitido desenvolver um forte *know-how* quer na concepção quer no próprio fabrico dos moldes.

Outro aspecto que caracteriza favoravelmente a indústria portuguesa de moldes é a sua grande capacidade de adaptação às inovações tecnológicas. O sector dos moldes nacional é reconhecido como um dos que realiza maiores investimentos na modernização constante dos seus equipamentos¹. Os empresários portugueses consideram fulcral para indústria de moldes a utilização dos equipamentos mais modernos e das novas tecnologias, considerando essa aposta como uma vantagem competitiva. Por isso, pode afirmar-se que a indústria portuguesa de moldes possui como ponto forte um elevado nível tecnológico dos seus equipamentos.

Uma das principais características do sector de moldes nacional é a sua vertente exportadora por excelência². Este sector sempre exportou a maioria da sua produção o que lhe permitiu ganhar vantagens competitivas quando se iniciou o processo de globalização que se vem verificando a nível mundial. Este fenómeno que afecta todas as economias foi encarado de forma natural pela indústria de moldes nacional, ao contrário do que se verificou em outros casos

Actualmente, a indústria portuguesa de moldes tem vindo a desenvolver uma forma de actuação junto dos seus clientes diferente do que acontecia anteriormente. Cada vez mais as empresas de moldes apostam num forte relacionamento a montante e a

¹ Ver Gráfico 1.5

² Ver Quadro 1.3

jusante com os seus parceiros o que lhes permite sobretudo uma maior difusão de novas tecnologias e um maior contacto com os seus clientes que lhe assegura alguma fidelização, nomeadamente por parte dos clientes. Este relacionamento com os clientes assenta sobretudo no estabelecimento de parcerias.

5.3.2 - Pontos Fracos

Apesar dos vários pontos fortes identificados anteriormente a posição da indústria de moldes nacional em comparação com os seus concorrentes internacionais demonstra que esta ainda tem muitos pontos fracos para corrigir. Um dos mais visíveis na indústria nacional são os baixos índices de produtividade quando comparados com a concorrência internacional³. Uma das razões principais para esta situação, prende-se com o facto de os recursos humanos possuírem um nível médio de qualificações relativamente baixo e com perfil e competências que nem sempre são os mais adequados. A isto poder-se-á associar a dificuldade que as empresas têm no domínio das novas tecnologias. Esta dificuldade advém da constante evolução tecnológica que não é acompanhada por uma devida formação dos recursos humanos. Além disso, a rapidez dessa evolução implica que não haja tempo suficiente para a absorção da tecnologia. Pelo que, não obstante a indústria portuguesa de moldes investir fortemente em novas tecnologias, nem sempre consegue rendibilizar ao máximo esses investimentos devido à dificuldade no domínio das mesmas.

Uma outra dificuldade sentida pelo sector de moldes nacional é a sua dependência face a alguns clientes. Regra geral as empresas dependem de um grupo limitado de clientes que lhes impõem regras rígidas e que devido à sua dimensão diminuem o poder negocial das empresas nacionais. Uma das fortes exigências impostas por esses clientes são os prazos e a qualidade, sendo que estes aspectos ainda não são totalmente dominados pela indústria nacional de moldes. O poder negocial dos clientes é também reflectido na negociação dos moldes. Embora as empresas portuguesas sejam bastante agressivas em termos comerciais ainda têm muitas dificuldades no domínio das redes e das técnicas de comercialização, pelo que muitas vezes se cingem às imposições do cliente, nomeadamente no que se refere às condições de venda. É frequente verificarem-se situações em que o prazo de entrega

³ Ver Gráfico I.4

do molde é estabelecido pelo cliente independentemente da capacidade da empresa de moldes.

5.3.3 – Oportunidades

Uma forte oportunidade da indústria portuguesa de moldes é a sua proximidade à indústria automóvel mundial. Este sector de actividade é talvez um dos sectores com uma taxa de crescimento ainda significativa e onde as inovações tecnológicas se verificam sistematicamente. O sector automóvel regista uma tendência acentuada para a reconfiguração das suas encomendas, deixando de encomendar moldes para produção de peças para encomendar moldes para sistemas. Esta alteração influenciará substancialmente a evolução da indústria de moldes mundial. O sector automóvel tenderá ainda para uma aposta na concepção de produtos modulares os quais exigem estratégias de produção baseadas em plataformas comuns. Por outro lado, verifica-se a tendência para um aumento do número de peças plásticas nos automóveis em detrimento dos produtos metálicos. (Mateus & alt., 2000)

Estas mudanças ao nível do sector automóvel irão fomentar a tendência da indústria de moldes para o estabelecimento de parcerias com clientes, nomeadamente na concepção do produto. Cada vez mais a indústria de moldes é incentivada a alterar a sua participação na cadeia de valor, incrementando as suas ligações quer a montante quer a jusante dessa cadeia. Com os fornecedores essas parcerias implicam o desenvolvimento de novas tecnologias direccionadas especificamente para a indústria de moldes, algo que não é prática comum. Essa aposta na investigação e desenvolvimento tende a verificar-se quer com os fabricantes de equipamentos, quer com os fabricantes de ferramentas, e até com os centros de I&D. Neste sentido, perspectiva-se uma forte tendência para formação de redes empresariais que permitam criar sinergias entre os vários intervenientes no fabrico e utilização dos moldes (Pinto, 2000). Gonçalves (2000; 2) acrescenta ainda que a criação de redes de cooperação empresarial é uma necessidade premente, em que as capacidades organizativas e de gestão se apresentam como argumentos fundamentais de sucesso para o qual as competências profissionais disponíveis e a disponibilizar se configuram como os seus principais pilares. Isto significa que essas redes serão um instrumento estratégico que permitirá o reforço da capacidade das empresas para o desenvolvimento de novos produtos bem como a partilha e a redução de custos

associados ao desenvolvimento de novas tecnologias e à penetração de novos mercados (Felizardo, 2000).

Todos estes aspectos irão permitir que a indústria de moldes desenvolva cada vez mais novos factores de diferenciação como factores de competitividade. Esses factores de diferenciação poderão passar pela apresentação de novos serviços quer de pós-venda, quer mesmo de concepção e desenvolvimento de produtos. Só a aposta na diferenciação permitirá à indústria de moldes nacional continuar a melhorar a sua imagem a nível internacional.

Os incentivos governamentais disponibilizados às instituições permitirão que estas se actualizem tecnologicamente e desenvolvam competências que lhe facilitem a entrada em novos mercados.

5.3.4 – Ameaças

A principal ameaça que se coloca à indústria portuguesa de moldes, e talvez aquela que cada vez mais preocupa os empresários nacionais, é o aparecimento de novos concorrentes nomeadamente da Europa de Leste e da Ásia. Estes países têm um forte historial em termos de conhecimentos de metalomecânica e estão a desenvolver-se tecnologicamente de uma forma bastante rápida. Aliado a isto verifica-se o fenómeno de deslocalização das principais indústrias clientes para a Ásia, especificamente empresas do ramo automóvel, de electrónica e de material eléctrico.

Outra ameaça que se começa a fazer sentir é a concentração dos clientes através de sucessivas fusões e aquisições, nomeadamente, ao nível da indústria automóvel. Esta evolução aumenta ainda mais o poder negocial dos clientes e torna as empresas de moldes ainda mais dependentes.

Uma ameaça que preocupa significativamente o sector é a escassez de recursos humanos com qualificações, perfil e competências adequadas a uma indústria com características bastante específicas.

5.4 - ESTRATÉGIAS TÍPICAS DA INDÚSTRIA DE MOLDES

Após uma análise, ainda que sucinta, da indústria de moldes nacional poderemos retirar algumas conclusões sobre as estratégias que poderão ser adoptadas no interior deste sector. Assim, tal como referido anteriormente, o sector de moldes é caracterizado por uma elevada competitividade, onde as barreiras à entrada não são muito acentuadas, nomeadamente pela quase inexistência de economias de escala. Além disso, é um sector caracterizado por um fraco poder negocial face aos seus clientes e fornecedores (Gomes, 1998). Todas estas características permitem defender que o sector de moldes é uma indústria fragmentada, pelo que segundo Wright & Parsinia (1988) podemos detectar a existência das várias estratégias genéricas identificadas por Porter.

Antes de identificar alguns tipos de estratégias presentes neste sector devemos analisar quais os factores que são determinantes para a definição dessa estratégia na indústria de moldes. No estudo efectuado por Mateus & alt (2000) foram identificados dois níveis de factores determinantes para a definição da estratégia, de acordo com a sua importância. Num primeiro nível identificaram-se os seguintes:

- Dependência crescente de um número limitado de clientes, que se torna necessário contrariar;
- Reconhecimento da necessidade de constituição de parcerias estratégicas;
- Fraca reciprocidade de compras na relação com clientes;
- Número crescente de factores influenciadores na estrutura de decisão de compra dos clientes;
- Especificidades e abordagens próprias de cada mercado, exigindo aproximações diferenciadas;
- Alargamento da capacidade de fazer com que os clientes percepcionem uma transferência de valor efectiva a seu favor;
- Acompanhamento da montagem e início de laboração do molde no cliente, crucial para a credibilidade da indústria, especificamente nos casos dos moldes mais complexos ou junto dos clientes mais significativos.

O mesmo estudo e com base na opinião dos industriais do sector foram reconhecidos mais alguns factores que se consideram de elevada relevância aquando tomada de decisão ao nível estratégico:

- Identificação dos verdadeiros decisores de compra, tarefa que tem vindo a ser sujeita a uma crescente complexidade;
- Fortalecimento da função comercial que se apresenta como função-chave da actividade;
- Demonstração da capacidade produtiva e consolidação da função de produção como actividade estratégica de base;
- Facilitação e agilização dos "pedidos de fornecimento";
- Diluição da pressão sobre o preço através de uma melhor articulação da oferta no contexto do produto ampliado.

Tendo em consideração que o molde é uma ferramenta, a qual poderá ser aplicada nas mais variadas finalidades, resulta que os clientes desta indústria são também eles muito diversificados e com graus de exigência distintos, nomeadamente ao nível da qualidade e da sensibilidade ao preço. Por este motivo, não poderá ser identificada uma única estratégia genérica adoptada pela maioria das empresas de moldes, verificando-se que muitas delas se situam numa estratégia de meio-termo ou até mesmo mista.

Embora durante várias décadas os moldes portugueses tenham sido reconhecidos internacionalmente, basicamente, pelos seus baixos custos, esta situação já não se verifica. Assim, tendo em conta que o molde é um protótipo que não permite obter economias de escala, a tendência da indústria é para a adopção de estratégias de diferenciação. Estas permitir-lhe-ão evitar a concorrência, nomeadamente, dos novos concorrentes dos países do Leste Europeu e da Ásia, onde o principal factor de competição ainda continua a ser o preço.

A estratégia de diferenciação não pode no entanto ser generalizada, quer no que diz respeito às empresas de moldes, quer no que diz respeito ao âmbito competitivo onde algumas delas concorrem. Ainda considerando o factor de diversidade dos clientes constata-se que algumas empresas optam por uma estratégia de especialização, apostando em nichos de mercado. Esta estratégia permitir-lhes-á tornar-se especialistas e inovadoras num determinado segmento de mercado e consequentemente ganhar eficiência e qualidade com base na curva da aprendizagem.

A evolução do sector e a forte necessidade de estabelecimento de redes de cooperação ou de ligações entre as empresas, designadamente entre empresas do mesmo sector, clientes ou até mesmo fornecedores conduzem à identificação de outro tipo de estratégias. A estratégia de integração vertical é talvez a que começa a ser mais adoptada, estabelecendo ligações entre várias cadeias de valor do sistema de valores da indústria. Esta estratégia permite beneficiar de sinergias no desenvolvimento de novos produtos (inovação), na investigação, na capacidade financeira, poder negocial, e até nos serviços comerciais, entre outros aspectos. Algumas destas sinergias são também possíveis através de uma outra estratégia, a de desenvolvimento de parcerias, principalmente com o cliente final das peças (por exemplo indústria automóvel).(Gomes, 1998)

Podemos ainda identificar que algumas empresas estão a adquirir outras empresas do sector (expansão por aquisição), no sentido de se concentrarem e com isso aumentarem o seu poder negocial. Por outro lado, tal estratégia permitirá ainda aumentar a sua quota de mercado de modo a criar barreiras à entrada e com isso influenciar a evolução do sector principalmente a nível nacional, a que concomitantemente se adicionam os benefícios resultantes da exploração de economias de aprendizagem com efeitos directos sobre a formação de custos.

6 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização é um fenómeno que, tal como referido em capítulos anteriores, tem vindo a alterar o funcionamento das economias mundiais. A globalização implica a expansão dos mercados e significa a concepção, produção, distribuição e consumo de produtos e serviços à escala mundial. As empresas globais procuram dar resposta a mercados globais. O surgimento deste novo conceito de mercado tende a conduzir as empresas a adoptarem novas estratégias de actuação. O seu mercado deixa de ser o país de origem e passa a ser o "mundo".

Neste sentido, a globalização aliada a outros aspectos, tais como a redução do ciclo de vida dos produtos, a diminuição do tempo tecnológico e a aceleração dos processos de difusão tecnológica induzem as organizações a enveredarem por estratégias de internacionalização e consequentemente a penetrarem em novos mercados. (Simões, 1997)

As empresas, independentemente da sua dimensão, começam a questionar a necessidade de se internacionalizar, resultado da percepção de diversos factores que influenciam o seu desempenho. Kotler (2000, 367) apresenta algumas das razões que incentivam as empresas a internacionalizarem-se:

- As empresas podem ser atacadas no seu mercado doméstico por concorrentes globais que conseguem oferecer produtos de melhor qualidade a um preço inferior;
- Determinados mercados externos proporcionam melhor rendibilidade que o próprio mercado doméstico;
- A empresa necessita de alargar o seu mercado-alvo para poder beneficiar de economias de escala;
- Existe uma forte necessidade de diminuir a dependência das empresas de um só mercado;
- Ao internacionalizarem-se os clientes exigem um serviço internacional.

As mudanças ocorridas resultam não só dos crescentes níveis de inter-relação entre as várias economias nacionais, mas também do crescente protagonismo adquirido por novas e mais dinâmicas formas de criação de vantagem competitiva, do recurso a mecanismos mais complexos de concorrência, ou das alterações ocorridas nas formas de organização das actividades empresariais (Alonso, 1994).

Algumas mudanças recentes têm vindo a repercutir-se na internacionalização empresarial. As pequenas e médias empresas estão a estender a sua actividade além fronteiras através de diversos métodos, demonstrando que a internacionalização não é exclusiva das grandes empresas. Por outro lado, o facto de estarem a surgir novas formas de internacionalização, torna mais fácil aproveitar as vantagens concorrenciais resultantes do acesso a novos mercados internacionais. Além disso, a internacionalização de uma organização não é mais que a integração numa rede de acordos inter-empresariais erigidos por cima das fronteiras políticas, pelo que se torna fundamental ponderar correctamente quer a forma como a empresa se vai internacionalizar quer os parceiros que vai utilizar (Alonso, 1994).

Tendo presente as diferentes vias do processo de internacionalização torna-se interessante tentar perceber como se processa a adopção desta estratégia no caso das empresas portuguesas de moldes. Desta forma, neste capítulo, procura-se esclarecer não só o significado de internacionalização e a razão porque as empresas seguem este rumo, mas também as formas como o fazem bem como, mesmo que sinopticamente, identificar as vantagens e desvantagens associadas, tendencialmente, às modalidades adoptadas no caso vertente.

6.1 - CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Todas as empresas são influenciadas por forças envolventes internacionais, sendo que em qualquer país existe a possibilidade da concorrência se estabelecer via quer de importação quer de concorrentes estrangeiros que aí estabeleçam operações (Ball & McCulloch, 1996; 16). A internacionalização pode ser, por isso, encarada como reacção das organizações às influências externas, uma vez que as suas actividades estão sempre sujeitas a tal enquadramento, mesmo quando o seu espaço de operações se limita ao mercado interno.

A internacionalização é entendida de diferentes formas por vários autores, sendo, no entanto, unânime que esta estratégia de penetração em novos mercados implica em termos tendenciais a actuação em áreas geográficas fora de fronteiras, independentemente da forma como o façam.

Do ponto de vista empresarial, a internacionalização é entendida como sendo uma abordagem aos mercados externos que se pode materializar desde as exportações até ao limite de investimento directo em países estrangeiros.

Na opinião de Simões (1997; 36) a internacionalização é um processo que envolve negócios internacionais visando a projecção das empresas no estrangeiro. Com esta estratégia as organizações procuram consolidar ou obter novas posições em mercados externos. Ao actuarem com base nos princípios da “economia global” estabelecem como objectivos manter ou reforçar relações com grandes clientes, reduzir custos de produção e até mesmo aceder e interiorizar novas competências. A internacionalização deve ainda ser fundamentada na vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e na procura de uma melhor rendibilidade (Hegedoom e Shakenraad, 1995).

A prossecução destes objectivos implica que a empresa aumente o nível das suas actividades geradoras de valor acrescentado fora do seu país de origem (Meyer, 1996). Este processo, reverte normalmente numa forma evolutiva e incremental, iniciando-se, em regra, através das exportações. (Luostarinen & Welch, 1990)

As exportações são tradicionalmente encaradas como uma forma de prolongar o mercado nacional, pelo que, a internacionalização deve ser, antes de mais, enquadrada com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico, ou seja, qualquer organização só deverá optar pela entrada em novos mercados se tiver competências e vantagens concorrenciais sustentadas no seu país origem. (Freire, 1997 e Silva, 1999)

O pressuposto referido é também defendido por Dunning (1988) através da sua teoria ecléctica através da qual aponta três condições essenciais para que uma empresa opte pela internacionalização, considerando que para tal é necessário a existência de vantagens concorrenciais que permitam ultrapassar as barreiras resultantes do menor conhecimento do novo mercado-alvo. Além disso, o autor reconhece ainda que o mercado de destino deve oferecer determinadas oportunidades específicas que justifiquem a sua abordagem, acrescentando o imperativo de prossecução de uma estratégia previamente definida que contribua de forma inequívoca para a prossecução dos objectivos fixados.

Neste quadro, a opção de internacionalização deverá pois iniciar-se pela tomada de decisões aos seguintes níveis: o que internacionalizar?, onde internacionalizar?, como internacionalizar?

Estas questões implicam que a empresa decida quais os produtos (bens, serviços, etc) ou actividades da cadeia de valor (operações, logística, marketing e vendas, serviços, investigação & desenvolvimento) que vai internacionalizar, bem como quais os mercados para onde se vai direccionar e de que forma neles vai actuar. (Luostarinen & Welch, 1990)

A opção pela internacionalização surge dentro das organizações em resultado da conjunção de circunstâncias diversas. No ponto seguinte, procurar-se-á identificar quais os factores/agentes que tendencialmente motivam de forma mais ponderada o processo de internacionalização das empresas.

6.2 - RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de globalização em curso e a consequente abertura das economias nacionais tem conduzido a uma crescente internacionalização das indústrias e das empresas, não só como meio de penetração em novos mercados mas também como resposta defensiva à crescente concorrência que enfrentam. A internacionalização torna-se assim numa forma de garantir a continuidade das organizações numa economia cada vez mais "global", situação que resulta das significativas alterações que se têm vindo a verificar no posicionamento dos países e nas condições em que a generalidade das actividades operam, independentemente da dimensão das unidades que as compõem.

Pese embora se assuma de forma generalizada que, no actual contexto, a decisão pela internacionalização, começa maioritariamente por ser uma questão de sobrevivência, nem todas as empresas a tomam pelos mesmos motivos, existindo uma panóplia de factores/agentes que conduzem à internacionalização de determinados sectores de actividade e consequentemente das organizações que os integram.

Uma das mais correntes motivações para a internacionalização prende-se, contudo, com aspectos internos da empresa relacionados com as possibilidades de realização dos seus objectivos, tanto estratégicos como táticos, envolvendo necessidades conjugadas de crescimento e sustentabilidade.

Em termos de motivações endógenas as organizações procuram ainda, através da internacionalização, aproveitar a capacidade produtiva que têm disponível ou beneficiarem de economias de escala. A penetração em novos mercados oferece de forma apriorística um reconfortante conjunto de oportunidades para a materialização de tais objectivos.

Acontece também que, não raras vezes, o processo de internacionalização é considerado como suporte estratégico de diversificação do risco. Na verdade, a abordagem de diferentes mercados permite garantir que, face a uma crise geoeconómica específica, hajam sempre alternativas onde colocar os produtos.

Acresce ainda que, o facto de uma empresa optar pela internacionalização permite-lhe aceder a alguns recursos em melhores condições. Em muitas situações a entrada em novos mercados facilita o acesso a factores de produção, como sejam matérias-primas, energia, recursos humanos, entre outros, abrindo-se desta forma, novas possibilidades para a redução dos custos, a par de, em algumas circunstâncias, se poder beneficiar também do acesso a novos conhecimentos tecnológicos. (Taggart e McDermott, 1993; 61)

Simões (1997; 47) sustenta que a internacionalização é igualmente motivada por factores relacionais, argumentando que as organizações reagem aos movimentos efectuados pelas entidades com que se relacionam. A internacionalização resulta muitas vezes do acompanhamento dos seus clientes ou até mesmo como resposta à actuação dos seus concorrentes.

A deslocalização de um determinado cliente estratégico para um novo mercado é condicionada muitas das vezes pela necessidade de acompanhamento de outras organizações. Por outro lado, tal estratégia pode ainda advir de incentivos suscitados por potenciais clientes que representam uma oportunidade de potencialidades mais interessantes do que aquelas que se usufruem nos mercados actuais.

A reacção aos movimentos dos concorrentes defendida por Simões (1997; 47) é também reconhecida por Taggart e McDermott (1993;61), considerando ambos que o facto de as empresas multinacionais entrarem no mercado doméstico incita as firmas locais a internacionalizarem-se, defendendo que no fundo, a entrada destes novos concorrentes dá origem a uma diminuição de quotas do mercado interno.

O encurtamento do ciclo de vida do produto é também uma das razões apontadas por diversos autores para a internacionalização das organizações, tomando-se necessário rendibilizar ao máximo a produção de determinado produto, tendo em conta que a sua presença no mercado não irá ser muito longa. Stalk e Hout (1990) consideram que os produtos tendem, de forma progressiva, a apresentar tempos de vida mais curtos, com tempos tecnológicos tendencialmente menores, pelo que a velocidade se tornou em mais uma arma estratégica. Com esta nova característica dos mercados, quer a inovação quer o tempo para a sua difusão tomam-se cada vez mais relevantes para o sucesso das organizações.

Simões (1995; 97) defende também que a atitude face à inovação é sem dúvida um factor de motivação para a internacionalização, uma vez que as empresas tendem a adoptar atitudes mais inovadoras e a aumentarem o seu envolvimento internacional como forma de ultrapassarem as limitações do mercado doméstico.

A inovação e o envolvimento internacional é, por tudo isto, muitas vezes incentivado a nível governamental. Determinados apoios proporcionados pelos governos, quer do país de origem quer da contraparte de acolhimento, tomam-se decisivos para o desenvolvimento de novos mercados. (Ansoff e McDonnell, 1990)

Taggart e McDermott (1993; 61) acrescentam ainda outros factores que fomentam a internacionalização, adiantando que as organizações são estimuladas a fazer novos investimentos no sentido de inovarem, confrontando-se depois com um período de rendibilização reduzido resultante do tendencial encurtamento do ciclo de vida dos produtos, pelo que o alargamento do volume de vendas, em cada fase, surge como a resposta que permite amortizar mais rapidamente os investimentos efectuados, sendo certo que quando em presença de um produto que satisfaz uma determinada necessidade que é sentida em todo o mundo de forma idêntica, toma-se mais fácil a

internacionalização. O facto de uma empresa ter capacidade para adaptar os seus produtos ou para satisfazer necessidades universais é também um incentivo à aposta em mercados fora das suas fronteiras.

A decisão de internacionalização é extremamente importante para qualquer empresa, não só pelos investimentos que comporta mas também pelos riscos que lhes são inerentes, nomeadamente, os decorrentes da falta de conhecimento aprofundado do novo mercado em que está a penetrar.

6.3 - MODOS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL

Os modos de operação internacional dividem-se em três grandes categorias: as *exportações*, os *contratos* e o *investimento directo*. Cada uma destas modalidades pode ser implementada de diferentes formas dependendo das motivações e das competências que conduzem e suportam a internacionalização da empresa.

As exportações podem ser ocasionais, experimentais ou regulares consoante a periodicidade com que são efectuadas. (Jarillo e Martinez, 1991) No caso das exportações ocasionais só se verificam quando o motivo que induziu a empresa à exportação forem solicitações do exterior sem que esta tenha feito quaisquer esforços no sentido de exportar. São, segundo Freire (1997; 315), exportações *spot* que ocorrem pontualmente, sem qualquer tipo de regularidade, verificando-se normalmente uma actividade internacional escassa.

Em muitas situações as organizações optam por iniciar a sua internacionalização através de exportações experimentais, com base nas quais vão verificando qual a viabilidade de vender em determinado mercado. Este tipo de exportações são também designadas de exportações exploratórias, em que a empresa recorre muitas vezes a canais de distribuição de terceiros (Alonso, 1994). Quando verificam que o mercado está receptivo aos seus produtos, muitas organizações dão início a exportações regulares, fazendo-o directamente a clientes externos. Para tal, toma-se imprescindível um maior envolvimento e compromisso dos recursos da empresa.

Freire (1997;315) considera que além das vendas directas a clientes externos é possível a exportação através de agentes ou distribuidores. Nestas situações, as

empresas recorrem a entidades locais que asseguram a comercialização dos seus produtos nesses mercados.

As exportações regulares podem, segundo Root (1994;26), ser efectuadas por três vias distintas: *directa*, *indirecta*, *própria*, apresentando cada uma delas as suas vantagens e inconvenientes.

A exportação *directa* corresponde às situações em que a organização vende a intermediários, os quais têm a responsabilidade de fazer chegar os produtos aos clientes finais. São formas de internacionalização em que a empresa não tem unidades próprias nos mercados externos, mas é responsável pela passagem dos produtos na fronteira. Esses intermediários podem corresponder a importadores ou agentes/representantes que se encarregam de comercializar os produtos da empresa no estrangeiro.

No que se refere à exportação *directa*, Simões (1997; 397) defende que esta estratégia permite encurtar a cadeia de distribuição e consequentemente ter um contacto mais directo com os mercados-alvo. Deste modo, torna-se mais fácil adaptar os produtos a esses mercados, com base na reacção dos mesmos, uma vez que a empresa usufrui de percepção *directa* do mercado, permitindo-lhe reagir aos movimentos dos concorrentes que também estão a actuar no respectivo mercado.

A exportação *directa* apresenta ainda a vantagem de possibilitar o uso da imagem de marca da organização, a qual pode ser adaptada ao país a que se destina. Também o lançamento de campanhas promocionais pode ser estabelecido de acordo com o mercado em exploração.

Devemos contudo salientar que este tipo de estratégia de internacionalização apresenta algumas desvantagens, designadamente, a necessidade de maiores recursos e maiores conhecimentos do mercado em questão. Só conhecendo as características dos consumidores se podem conseguir configurações de uma oferta particular que permita a sua boa aceitação pelo mercado.

No que respeita à exportação *indirecta*, a empresa vende a um intermediário que depois faz a exportação propriamente dita, sendo este responsável por fazer o produto

passar a fronteira. Exemplo desses intermediários são as agências de importação-exportação, as empresas de *trading*, intermediários de exportação ou *piggybacking*⁴.

A exportação indirecta pela sua simplicidade permite diminuir os riscos inerentes às operações. Tal verifica-se pela reduzida necessidade de recursos e pelo facto de que quem tem que conhecer o mercado é o intermediário e não a empresa. Nesta situação, a organização tem acesso à rede de distribuição dos intermediários o que lhe permite alargar as suas possibilidades de colocação do produto no mercado, facilitando a obtenção de economias de escala. Destaque-se, ainda, que esta estratégia permite a fixação dos preços por parte da firma exportadora o que lhe assegura algum poder de mercado.

Não deve, no entanto, considerar-se que esta estratégia apresenta apenas vantagens. Com efeito, tendo em conta que não é a empresa que coloca directamente os seus produtos no cliente final, acaba por não só ficar dependente dos seus intermediários como ainda ver reduzidas as suas margens. A dependência face aos intermediários limita igualmente o crescimento da organização, além de impedir o conhecimento devido, do mercado em exploração, pela natural falta de informação.

O recurso à exportação indirecta, pese embora envolva menores riscos que a exportação directa, torna difícil a diferenciação dos produtos dado que nem sempre os intermediários operam em regime de exclusividade para a empresa. Esta dificuldade condiciona a implementação de uma imagem de marca no respectivo mercado.

O mesmo já não se verifica quando se opta pela exportação própria. Este tipo de opção implica que é a própria empresa que faz chegar os seus produtos ao cliente final. Embora seja uma estratégia que garante um contacto mais directo com o mercado e consequentemente um maior controlo sobre o desenvolvimento do negócio, nomeadamente, no que se refere ao seu crescimento, nem sempre é fácil assegurar a presença nos mercados identificados como de elevado potencial, sendo indiscutivelmente necessário mais conhecimentos do mercado do que quando se opta pela forma de exportação indirecta.

⁴ Por *piggybacking* entende-se as situações em que as empresas se comprometem reciprocamente a adquirir e distribuir os produtos de outra firma no seu país de origem. (Simões, 1997)

A internacionalização pode ainda tomar a forma de contratos ou acordos de cooperação. Segundo Root (1994; 26) são várias as formas contratuais possíveis: *contratos de licença, contratos de franchising, contratos de gestão, contratos de fornecimento de infra-estruturas, contratos de prestação de assistência técnica, contratos de prestação de serviços de engenharia, alianças, fabricação sob contrato e subcontratação.*

O contrato de licença refere-se a situações em que a empresa concede a outra determinados direitos de propriedade patenteados ou determinados conhecimentos tecnológicos não patenteados. De acordo com Freire (1997;315) a organização permite a outra instituição a utilização em mercados estrangeiros da sua tecnologia ou marca mediante uma determinada remuneração.

O recurso a um contrato de licença tende a verificar-se quando o capital para investir é escasso e quando é difícil entrar em determinado mercado por força de restrições às importações (Taggart e McDermott, 1993). Através deste tipo de acordo a empresa beneficia do conhecimento do mercado e da imagem do licenciado, o que torna mais rápida a respectiva entrada, diminuindo os riscos.

O contrato de licença implica um proveito específico, o que garante uma remuneração quase certa da tecnologia, além do que implica um reduzido empenhamento financeiro. Por outro lado, este tipo de contrato proporciona a venda de outros produtos ou componentes comercializados pela empresa licenciadora, o que permite a obtenção de ganhos adicionais mesmo que não estabelecidos directamente no contrato.

O licenciamento permite igualmente que a empresa comece a conhecer melhor o mercado facto que posteriormente poderá permitir a sua abordagem enveredando por um outro modo de internacionalização, minimizador do grau de dependência de terceiros.

O contrato de licença não apresenta apenas vantagens. O facto de se estar a transmitir informações sobre tecnologias torna a empresa potencialmente vulnerável, designadamente, por força do controlo limitado em termos de comportamento do

licenciado, o que obriga especiais cuidados prévios no que concerne à capacidade do licenciado para cumprir os requisitos necessários à garantia da qualidade dos produtos. Tendo em conta que o contrato de licença implica a transferência de alguns conhecimentos, ainda que para utilização temporária do licenciado, verifica-se a possibilidade de este os aplicar de forma indevida ou eventualmente imaginativa, podendo transformar-se num potencial concorrente. Para além disso, o contrato de licença implica alguns custos quer ao nível da formalização e transferência dos conhecimentos, quer ao nível da adaptação da tecnologia às condições locais. (Simões, 1997)

Taggart e McDermott (1993;10) acrescentam ainda que este tipo de acordo diminui a flexibilidade operacional da organização, bem assim como implica a perda de controlo sobre o mercado.

No que respeita aos contratos de *franchising*, Freire (1997, 316) define-os como sendo a atribuição de permissão para uso da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos.

O contrato de *franchising* tem como pressuposto base a boa imagem da empresa licenciadora, pressupondo uma penetração rápida nos mercados com riscos e custos inferiores a outro tipo de modalidades de internacionalização. A aposta neste tipo de contrato tem a vantagem de se basear no conhecimento do mercado por parte do *franchisee*.

Para que um contrato de *franchising* tenha sucesso é necessário inicialmente construir uma imagem sólida e de preferência com carácter internacional, o que nem sempre é fácil. Por outro lado, tendo em conta que este tipo de contrato se baseia num conceito de negócio é fundamental ministrar formação ao *franchisee* e adaptar esse conceito às diferentes culturas que naturalmente caracterizam os diferentes mercados.

Simões (1997; 403) defende que esta estratégia de internacionalização toma a empresa dependente da capacidade e motivação do *franchisee*, possuindo um controlo inferior ao do investimento directo, não se devendo descuidar o facto de ser necessário proteger devidamente os direitos de propriedade industrial e intelectual.

As empresas podem ainda recorrer a alianças ou parcerias para levar a cabo a sua internacionalização. Nesta situação, as organizações estabelecem relações duradouras de cooperação com interlocutores externos.

No que respeita às alianças, estas permitem diminuir custos e riscos tendo em conta que se baseiam nos conhecimentos de mercado da entidade externa. Com este tipo de acordo as empresas têm oportunidade de obter economias de escala e de aprendizagem bem como explorarem sinergias, existindo ainda a possibilidade tanto de entrarem rapidamente no mercado como de terem acesso rápido a conhecimentos tecnológicos. Uma das dificuldades de maior relevo nesta tipologia de internacionalização consiste na dificuldade de coordenação institucional, dado que, naturalmente, se verificam diferenças, nomeadamente ao nível dos objectivos, das políticas de gestão e dos horizontes temporais e geográficos. (Simões, 1997)

As desvantagens das alianças reflectem-se também numa maior exposição a comportamentos oportunistas do parceiro, assim como nos efeitos limitativos à implementação de políticas autónomas.

Um outro grande tipo de estratégias de internacionalização é o do investimento directo no estrangeiro, apresentando várias formas, mas incorrendo em riscos mais elevados, que os das opções anteriormente referidas, permitindo obter contudo determinadas vantagens que nenhuma daquelas opções possibilita. Esta estratégia pressupõe a posse e controlo de activos no exterior, através da instalação de determinadas operações nos países que acolhem os mercados a explorar.

Regra geral uma empresa opta pelo investimento directo no estrangeiro porque este possibilita o aumento das vendas e dos lucros, torna mais rápida a entrada em mercados com forte crescimento e reduz os custos operacionais. Esta redução verifica-se quando os salários no exterior são mais baixos, o fornecimento de matérias-primas é melhor e mais barato, o custo de energia é menor e/ou se reduz os custos de transporte. (Rugman e Hodgetts, 1995; 64)

O investimento directo no estrangeiro pode ser efectuado numa vertente comercial com uma redução de custos mais modesta, ou industrial. É de carácter comercial

quando tem por objectivo o domínio de redes de distribuição e os elos da cadeia de valor internacionalizados são o marketing e o serviço pós-venda. Trata-se de um investimento de natureza produtiva nos casos em que se pretende produzir nos mercados de acolhimento mediante várias formas de propriedade da empresa, através da obtenção de licenças e patentes, podendo mesmo implicar a deslocalização de parte ou o total da produção.(Root, 1994)

Na opinião de Freire (1997;316) o investimento directo no estrangeiro pode assumir diversas formas: *Joint-venture de distribuição e marketing*, *joint-venture integrada*, *subsidiária de distribuição e marketing*, *subsidiária integrada*. Pressupondo implicitamente algumas modalidades envolvendo alianças.

A *joint-venture* de distribuição e marketing corresponde a uma empresa de capitais mistos fundada no estrangeiro e onde são desempenhadas as funções comerciais da cadeia operacional. No caso da *joint-venture* integrada a diferença é que nestes casos são desempenhadas todas as funções da cadeia operacional.

Quando a empresa criada no estrangeiro é totalmente detida pela empresa denomina-se subsidiária. Caso desempenhem todas as funções da cadeia operacional trata-se de uma subsidiária integrada, quando apenas se realizam as funções comerciais designa-se de subsidiária de distribuição e marketing. Root (1997;26) designa como *sole-venture* as filiais criadas no estrangeiro detidas na sua totalidade pela a empresa que se está a internacionalizar.

A criação quer das *sole-venture* quer das *joint-venture* pode ser efectuada através de investimento de raiz ou de aquisições, sendo que cada uma destas estratégias apresenta vantagens e desvantagens.(Simões, 1997)

A aquisição de uma firma já instalada no mercado de acolhimento permite a entrada mais rápida no mercado, bem como a eliminação de um concorrente. Por outro lado, é possível aceder a tecnologias já desenvolvidas, a recursos humanos já adaptados à empresa e a outros recursos escassos e específicos. Esta opção permite ainda que se obtenha quota de mercado imediata, nomeadamente, à custa do concorrente absorvido.

A internacionalização através da aquisição de uma companhia já instalada no mercado em que se pretende penetrar torna mais rápido o retomo do investimento, além do que possibilita o acesso a determinadas competências já desenvolvidas pela empresa adquirida.

Esta estratégia torna-se desvantajosa quando é necessário ajustar a empresa existente e isso se traduz em custos desproporcionados face aos benefícios expectáveis. Deve ainda salientar-se que a aquisição de uma empresa já existente pode trazer problemas resultantes da dificuldade de integração cultural, da não concretização das sinergias esperadas, e da dificuldade de manutenção de quadros chave. Torna-se ainda mais complexo quando a identificação e selecção da empresa não é adequada e se procede a uma avaliação incorrecta das suas competências. (Simões, 1997)

Freire (1997;317) é de opinião que além das exportações, dos contratos e do investimento indirecto no estrangeiro a internacionalização pode também basear-se em projectos específicos e com duração pré-estabelecida. Este tipo de projectos podem ser chave-na-mão ou BOT (Built-Operate-Transfer).

Os projectos chave-na-mão consistem na construção de uma fábrica no estrangeiro, a qual quando pronta a iniciar a laboração é transferida para um empresa local. Em troca é paga uma remuneração pre-estabelecida. Quando a organização constrói uma instalação fabril no estrangeiro, opera-a durante algum tempo e depois a transfere para uma instituição local mediante uma remuneração pre-estabelecida, está-se a fazer referência a um projecto BOT.

Todas esta formas de internacionalização permitem classificar as empresas de acordo com a sua estratégia. Segundo Bartlett e Ghoshal (1989) as organizações podem classificar-se de: *multinacional, global, internacional e transnacional*.

Uma organização multinacional caracteriza-se por cada uma das unidades ir desenvolvendo saberes e competências que lhes permitirão crescer em relação à casa-mãe. Os produtos são desenvolvidos tendo em conta as preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos o que proporciona uma gestão autónoma das operações em cada unidade.

Por seu turno, as organizações de índole global desenvolvem os seus produtos no país de origem mas tendo em conta não só a procura do país de origem, mas também a procura mundial. As filiais são apenas instrumentos comerciais procurando-se, com base numa gama pouco variada de produtos, responder a padrões de consumo cada vez mais próximos à escala global o que permite alcançar uma liderança de custos.

Quando a empresa opta por projectar a nível internacional os produtos e vantagens desenvolvidos na casa-mãe está-se perante uma organização internacional. A empresa prefere não fazer alterações significativas aos seus produtos.

As organizações transnacionais exploram as suas competências centrais à escala mundial mas tomando sempre atenção às especificidades de cada mercado. Estas empresas procuram conciliar os benefícios de redução de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local. (Freire, 1997)

Pelo exposto resulta particularmente claro que as especificidades dos mercados são um aspecto fundamental na tomada de decisão de exploração de um determinado mercado, sendo certo que o processo de internacionalização de uma empresa implica a necessidade de ponderar vários aspectos, os quais passaremos a analisar de seguida.

6.4 - VECTORES-CHAVE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A decisão de internacionalização deve ser um processo meticuloso no qual é necessário analisar aspectos tais como: *enquadramento legal, acesso ao mercado, experiência, competição, risco, controlo, retorno, natureza dos activos, custo, recursos, produtos*. (Freire, 1997)

O enquadramento legal é talvez um dos primeiros aspectos a ser ponderado, uma vez que a economia de determinados países é de tal modo fechada que a internacionalização para esses mercados se torna extremamente difícil. Nesses casos, os obstáculos surgem pela forma de taxas alfandegárias elevadas ou limitações à detenção do capital em empresas aí localizadas. As regulamentações tanto podem

inviabilizar como favorecer a adopção de algumas formas de internacionalização. Alguns dos aspectos a analisar prende-se com a legislação local: comercial; laboral; fiscal, sobre a concorrência e sobre a propriedade industrial.

Várias são as barreiras à entrada que se podem colocar num processo de internacionalização, destacando-se, de entre elas, não só a própria legislação mas também o acesso aos canais de distribuição. Alguns mercados caracterizam-se por uma concorrência acentuada, a qual domina os diferentes canais de distribuição, pelo que a exploração do mercado se torna numa tarefa árdua e morosa.

A experiência internacional é outro factor que permite ultrapassar determinadas barreiras. Esta experiência, aliada normalmente a uma marca já reconhecida internacionalmente, é função do peso que a empresa detenha nos mercados em exploração e do desempenho neles evidenciado e reconhecido.

A escolha da forma de internacionalização dependerá não só da facilidade de transferência das operações para o estrangeiro, da transaccionabilidade da tecnologia ou da especificidade dos produtos mas também do controlo que a organização consiga garantir, envolvendo aqui o respeitante à protecção da marca e da tecnologia, bem como também o inerente à garantia de qualidade dos seus produtos.

Tal como se depreende a opção de internacionalização pode ser implementada seguindo vários modelos. A escolha do modelo está, em qualquer circunstância, dependente, basicamente, quer das despesas envolvidas, quer da recuperação dos investimentos e dos resultados inerentes. Em termos de custos deve ponderar-se a dimensão necessária para obter economias de escala, bem assim como o custo de penetração no mercado a par da competitividade dos produtos no estrangeiro.

Um aspecto financeiro que também não se pode descurar é o relativo ao risco cambial, uma vez que as variações cambiais podem influenciar substancialmente o processo de internacionalização. Além deste risco, deve igualmente ponderar-se o risco de instabilidade política e o risco inerente às diferenças culturais.

Freire (1997; 319) defende que a modalidade de internacionalização seleccionada pela empresa deve ter em consideração o tipo de produto que se pretende vender em

mercados externos. A dimensão, a natureza e o nível tecnológico dos produtos influenciam significativamente as opções, sendo de extrema importância a avaliação dos recursos disponíveis, designadamente, os recursos humanos, financeiros e organizacionais.

As características do mercado onde se pretende penetrar são outro factor decisivo na identificação do melhor método de internacionalização. Segundo Root (1994; 67) é fundamental perceber como os produtos concorrentes são comercializados nesses mercados, nomeadamente, quais as suas quotas de mercado, como actuam, quais as suas condições logísticas e quais os principais problemas enfrentados pelos concorrentes, tendo em conta a inevitabilidade de a empresa ter de posicionar o seu produto face a esses concorrentes.

No que se refere à concorrência, é relevante ainda obter informação sobre os canais de distribuição que utilizam, os preços que praticam, bem como a forma como entraram nesse mercado. É fundamental perceber se os produtos concorrentes são importados ou se são produzidos localmente. Em suma, é necessário caracterizar os diferentes vectores da concorrência que se encontra a operar no mercado a abordar.

Por último, a forma de internacionalização a adoptar irá depender também dos factores políticos, económicos, sociais e culturais que caracterizam a envolvente do mercado em análise.

Embora se ponderem todos estes aspectos antes de se optar por uma determinada estratégia de internacionalização, é possível que surjam dificuldades aquando da entrada no mercado. De seguida, serão abordados alguns pontos que são considerados por diversos autores como obstáculos com maior premência nos processos de internacionalização.

6.5 - PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de uma empresa pode deparar-se com diversos obstáculos que, na opinião de Simões (1997; 52), se podem agrupar do seguinte modo: *internos à empresa; relativos aos parceiros; relativos à envolvente do país de origem, e, relativos à envolvente do país de acolhimento.*

Os aspectos relacionados com a própria empresa correspondem à sua forma de funcionamento. A dimensão da organização que se pretende internacionalizar é de extrema importância, dado que é necessário que disponha de uma dimensão mínima que lhe permita disponibilizar recursos humanos, financeiros e organizacionais consolidados, por forma a possibilitar uma expansão internacional autónoma e sustentada.(Simões, 1995)

A problemática dos recursos humanos surge a vários níveis, uma vez que, se por um lado, nem sempre é fácil a mobilidade internacional dos quadros, por outro, é difícil encontrar no exterior as competências e características indispensáveis à gestão das diferentes unidades, num quadro normalmente marcado pela dificuldade em deslocalizar trabalhadores qualificados.

No que se refere a aspectos internos da empresa são de salientar igualmente as dificuldades que se lhe deparam na adaptação dos produtos às características dos mercados a explorar, onde o tendencial baixo conhecimento dos mercados adensa a complexidade da tarefa aliado com a natural dificuldade em controlar canais de distribuição no exterior.

Pelo exposto verifica-se que a internacionalização institucional implica o desenvolvimento de um sistema de gestão e informação e mecanismos de coordenação e controlo adaptados às características dos mercados que se pretendem explorar, sendo normalmente adequada a identificação de parceiros locais que conheçam suficientemente bem o mercado local e que detenham capacidade para garantir a qualidade e o serviço pós-venda geralmente assegurados pela firma no seu país de origem.

Os parceiros locais podem ser não só os clientes mas também as empresas a quem se associa a organização que se está a internacionalizar. Quando se coloca a questão dos clientes, verifica-se a existência de alguma dependência face aos mesmos, nomeadamente quando grandes clientes. Relativamente aos parceiros em termos de negócio surgem problemas como a sua falta de empenhamento, as divergências estratégicas e as diferenças culturais. Root (1994;225) define cultura como sendo um estilo de vida único de uma sociedade que se traduz num modo distinto de pensar,

perceber, sentir, acreditar e agir. Estilo esse que passa de geração em geração. O facto de cada país ter a sua cultura particular, implica que, em diferentes mercados, se encare tal situação de modos distintos.

Por seu turno, as envolventes relevantes do negócio tanto do país de origem como do país de acolhimento apresentam tendencialmente características dissemelhantes que se torna necessário diagnosticar para melhor operar no mercado a explorar, evitando arquétipos de postura eventualmente comprometedores do sucesso e inviabilizadores da sua exploração em todas as suas potencialidades.

A imagem internacional do país de origem pode ser igualmente uma barreira à internacionalização, de dimensão tão significativa quanto a falta de informação acerca das oportunidades de negócio e as condições de investimento no país de destino.

Luostarinen (1979) acrescenta ainda um outro aspecto que se pode tomar num obstáculo à internacionalização. O autor defende que os gestores tendem a ter alguma "rigidez lateral" que se traduz numa resistência à internacionalização quando esta implique profundas alterações no comportamento organizacional. Tal verifica-se, maioritariamente, quando a realidade internacional não é conhecida de forma adequada, ocorrendo uma distância psicológica entre os gestores e os mercados em reflexo da distância física, cultural, económica e social dos respectivos países.

A existência de todos estes obstáculos tem condicionado fortemente a internacionalização das empresas portuguesas e prova disso é ainda a fraca presença de empresas de origem portuguesa a operarem no estrangeiro a par de um saldo da balança comercial sustentadamente negativo, embora com crescente expansão de ambos os movimentos que aquela comporta, contudo algumas excepções pontuais, tal como é o caso relativo à actividade industrial em estudo, onde as exportações são largamente superiores às importações, havendo desde já a registar a opção por outras modalidades de internacionalização assunto que abordaremos seguidamente.

6.6 - INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MOLDES

Tal como foi referido no primeiro capítulo deste trabalho, a indústria de moldes tem uma forte componente exportadora, vendendo mais de 90% da sua produção para

mercados externos. Esta indústria é uma das mais internacionalizadas das actividades industriais portuguesas, alcançando níveis de desempenho em matéria de internacionalização próximos dos de alguns dos maiores operadores industriais à escala mundial – como acontece nos sectores de produção do automóvel, dos electrodomésticos, da electrónica, da informática, da burótica – revelando-se capaz de participar na própria concepção de produtos e na sua engenharia de produção, além de ser a única que permite conhecer, e tomar conhecidas as competências nacionais, na Europa, nos EUA e no Japão. (Ribeiro, 2000; 1)

A indústria portuguesa de moldes iniciou a sua internacionalização nos finais da década de cinquenta através de exportações indirectas efectuadas através de agentes. Só posteriormente as empresas do sector começaram a operar pela via das exportações próprias. Segundo a opinião de várias personalidades de referência no sector a aposta na internacionalização resultou essencialmente da limitação do mercado doméstico.

A internacionalização da indústria portuguesa de moldes é materializada segundo diferentes formas, tendo em conta não só a dimensão das empresas, mas também o tipo de clientes que procura servir e os mercados a que se destinam os seus produtos.

Uma das formas mais utilizadas é a exportação própria, uma vez que muitas das empresas do sector trabalham directamente com moldadores localizados em países estrangeiros. Esta forma de actuação permite às organizações terem um contacto mais directo com o seu cliente, situação que favorece a percepção não só das necessidades presentes como possibilita uma confortável capacidade de antecipação das de natureza futura. Trata-se, contudo, de uma estratégia difícil de implementar tendo em conta a complexidade dos mercados e a dispersão dos clientes, capacidades prospectivas consideráveis que envolvem os diferentes intervenientes no respectivo processo de troca.

Para empresas cuja a capacidade de resposta é mais diminuta, a estratégia mais fácil de adoptar é a da exportação indirecta. Nestas situações, as vendas são efectuadas para um intermediário, pelo que a figura das empresas de *trading* é bem característica desta indústria. As firmas de *trading* limitam-se a estabelecer a ponte entre o fabricante de moldes e o moldador ou o cliente final. A modalidade de exportação

indirecta apresenta menos riscos mas implica tendencialmente um mais intenso esmagamento da margem da cadeia de valor respectiva, implicando também um menor reconhecimento em termos de potenciais parcerias futuras.

Assinale-se porém que a evolução experimentada por esta actividade implicou que as filiais comerciais começassem a ser frequentes, tendo em conta que permitem uma maior proximidade e penetração no mercado, facilitando o aprofundamento e rapidez com que se obtém o conhecimento sobre o mesmo. Este modo de internacionalização implica alguns recursos, pelo que amplia os riscos quando comparado com as exportações, tanto indirectas como próprias. Sendo uma estratégia de investimento directo, implica alguns riscos mas diminui a dependência de terceiros no controlo do mercado, aproximando de um modo inequívoco a empresa dos clientes. A escolha desta estratégia resulta habitualmente do facto de a empresa ter no país de acolhimento da filial comercial diversos clientes estratégicos com os quais necessita ter um contacto próximo, decorrente quer da especificidade técnica dos produtos disponibilizados quer do carácter de protótipo que este tipo de produtos assume.

Por razões que adiante se explicitarão em sede de estudo-de-caso, verifica-se, actualmente, uma significativa aposta das empresas portuguesas de moldes na construção e aquisição de fábricas no estrangeiro. Este investimento directo resulta regra geral do acompanhamento dos clientes estratégicos em mercados que apresentam fortes oportunidades de crescimento.

Na verdade, tal como afirmámos anteriormente, o investimento directo quer através de filiais comerciais quer através de filiais produtivas permite uma entrada mais rápida no mercado, bem como um aumento também rápido em termos de vendas, sendo de assinalar que em determinadas situações permite ainda, no caso das actividades de fabricação, reduzir os custos referentes quer à produção e transporte quer aos serviços pós-venda.

Independentemente do tipo de estratégia de internacionalização escolhida pela empresa são vários os obstáculos que se lhe deparam. Tendo em conta as características específicas desta indústria, as diferenças culturais são uma das principais barreiras à internacionalização com especial impacte na modalidade de investimento directo. Outro dos obstáculos a esta estratégia é o volume de

investimentos necessários, bem como os recursos necessários, nomeadamente: humanos; financeiros; e organizacionais. Embora os custos de investimento assumam particular importância que é reforçada por uma estrutura de capitais relativamente fragilizada na maioria das empresas do sector, pode afirmar-se que os recursos humanos são talvez o recurso mais escasso, especialmente ao nível de quadros especializados e de chefia, problema que é ampliado por alguma reserva em matéria de deslocalização.

O Brasil é um dos países onde a indústria de moldes nacional está a apostar fortemente, em parte devido à deslocalização da produção das grandes marcas automóvel para esse país, onde a indústria de moldes não está suficientemente desenvolvida, para responder às solicitações de mercados relativamente sofisticados. Salia-se, contudo, que a penetração nesse mercado está, em regra, a ser efectuada através de investimento directo cuja opção reside basicamente em dois factos: as barreiras alfandegárias elevadas e outras formas de protecçãoismo, tradicionais no Brasil; e, um custo do factor trabalho significativamente menor (salário médio cerca de 60% do português).

Uma outra estratégia de internacionalização que começa a ser desenvolvida na indústria portuguesa de moldes são as alianças (acordos de cooperação e parcerias), visando a realização de projectos específicos que consistem na concepção e desenvolvimento de um produto e na sua posterior fabricação.

As alianças com clientes (parcerias) assentes neste pressuposto garantem uma maior proximidade entre as partes estabelecendo a fronteira de dependência face ao cliente.

De seguida, utilizando uma aproximação metodológica assente em casos práticos, abordaremos a experiência do Grupo Iberomoldes a qual será complementada por uma aproximação sinóptica a outros casos ocorridos no seio da indústria, cuja inclusão reside na potencialidade que estes oferecem para clarificar, de algum modo, a nova trajectória de evolução que se começa a desenhar em termos da actividade do sector.

7 - INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO IBEROMOLDES

A indústria portuguesa de moldes apresenta características muito específicas que a tomam um caso quase paradigmático no panorama da indústria nacional. Uma dessas características é o facto de embora sendo um sector relativamente recente, é talvez o mais internacionalizado. Dada a dimensão do mercado nacional – praticamente inexistente - a indústria portuguesa de moldes tem-se desenvolvido com base nos mercados de exportação e, nos últimos anos, a internacionalização das empresas tem-se vindo a apresentar como uma nova modalidade de consolidar posição junto dos seus clientes tradicionais e de uma alternativa na perspectiva de ampliar as vendas em mercados considerados estratégicos pelas empresas que apostam nesta via. Vários são os fabricantes de moldes que decidiram investir noutros países, nomeadamente, através de filiais comerciais e filiais produtivas, investimentos que resultam de diferentes motivações e apresentam dificuldades diversas. A impossibilidade de analisar todas as experiências de internacionalização realizadas pelas empresas de moldes portuguesas, designadamente, através de investimento directo, bem como os obstáculos encontrados, implicou a análise de um caso, o qual reflecte alguns aspectos que se podem generalizar à indústria.

A análise da estratégia de internacionalização do Grupo Iberomoldes pretende realçar as motivações e as barreiras que este grupo enfrentou, as quais, na sua maioria, se deparam a todas as empresas que optam por uma estratégia de internacionalização, principalmente, no que se refere ao investimento directo.

A escolha do Grupo Iberomoldes como referência baseou-se no facto de ser um grupo com larga experiência nesta temática – a sua primeira experiência remonta a 1981 - e com um historial que reflecte um forte reconhecimento ao nível nacional e internacional.

7.1 - APRESENTAÇÃO DO GRUPO IBEROMOLDES

O Grupo Iberomoldes é considerado hoje entre os maiores grupos mundiais independentes de projecto e produção de moldes de precisão para as indústrias de plásticos e fundição injectada de ligas metálicas leves. Esse prestígio é resultado de uma vasta experiência obtida durante largos anos, tanto pelas empresas que o

integram, como através dos seus accionistas e quadros. A produção de mais de 15.000 moldes permitiu-lhe desenvolver competências e *know-how* garantindo-lhe um dos lugares cimeiros na tecnologia de moldes a nível mundial.

O Grupo, que conta actualmente com a colaboração directa de cerca de 600 pessoas, na área dos moldes, baseia o seu crescimento em três pilares fundamentais: *a inovação; o serviço e qualidade; e, a formação profissional*. A defesa destes princípios proporciona-lhe uma posição privilegiada junto de alguns clientes, os quais confiam na capacidade de resposta da Iberomoldes.

A confiança dos clientes advém ainda de uma história de sucesso, que se iniciou em 1975. Foi nesta data que se fundou a Iberomoldes enquanto empresa de comercialização de moldes para a indústria de plásticos.

A indústria de moldes, como foi referido no primeiro capítulo, teve a sua génese na década de quarenta com a criação da primeira empresa de moldes a Aníbal H. Abrantes. Foi desta empresa, que em 1975, saíram aqueles que viriam a fundar o Grupo Iberomoldes, Joaquim Menezes e Henrique Neto.

Nesse ano, estes dois empresários decidiram criar a sua própria empresa, que com processos inovadores em Marketing, Comercialização, e Gestão da Produção de Encomendas de Moldes deu origem à empresa mãe do Grupo em forma de Empresa de Comercialização de Moldes, com sede em Leiria e que tinha apenas três funcionários, os dois sócios a tempo inteiro e uma secretária a tempo parcial.

A época da criação da Iberomoldes – Setembro de 1975, pela instabilidade política que se vivia em Portugal, poderia ser considerada pouco favorável, porém, foi precisamente este contexto de “problema” que despertou nestes dois empresários a ideia de criar a Empresa. As significativas encomendas obtidas junto de clientes dos EUA (o principal mercado da indústria nacional, ao tempo) demonstraram que a “aposta” tinha sido ganha e permitiu-lhes dinamizar também a recuperação de muitas empresas que na altura se debatiam com problemas de sobrevivência, face ao cancelamento de muitas encomendas dos seus clientes habituais. O facto destes empresários serem pessoas de reconhecida seriedade, competência e profissionalismo, que transmitiam confiança e asseguravam o cumprimento de prazos

e de elevados níveis de qualidade, permitiram que a Iberomoldes tivesse um início de actividade bastante favorável, o que rapidamente lhes garantiu um lugar de destaque na “arena de moldes” nacional e internacional onde com alguma facilidade se movimentavam. A posição que detinham – Henrique Neto como Director Comercial e Joaquim Menezes como Director Técnico – e a experiência de muitos anos obtida na “Universidade dos Moldes” facilitou e possibilitou a angariação de novos clientes tradicionais, em consequência do profundo conhecimento que detinham das necessidades específicas destes, facilitando assim a resposta às suas solicitações, mesmo não detendo nessa altura o controlo dos meios produtivos – a produção dos moldes era subcontratada às empresas de moldes quer na região da Marinha Grande, quer em Oliveira de Azeméis.

A confiança dos clientes na empresa e nos seus serviços foi-se consolidando através da sensação de “proximidade” que a empresa incutia na sua actividade. Visitas assíduas, comunicação técnico/comercial regular - escrita e documentada -, e ainda o envio, de forma regular e sistemática, de “Relatórios de Progresso” das encomendas mantinham os clientes sempre informados da evolução do processo produtivo do molde e das respectivas datas de entrega.

Este “Relatório” revelou-se como uma das “ferramentas” mais importantes na consolidação da imagem da empresa junto dos seus clientes e no mercado em geral. Tal como hoje, o prazo de entrega do molde era um atributo fundamental para o cliente, ao qual se juntava o da qualidade. Para conseguir garantir em toda a sua extensão estes aspectos, a Iberomoldes desde cedo considerou, que em muitos dos projectos mais complexos tecnicamente ou de maior envergadura, teria que deter meios próprios e autónomos de produção. Dado o tipo de empresas clientes – grandes empresas multinacionais – a Iberomoldes concluiu rapidamente que não podia limitar-se apenas a comercializar e a gerir a produção dos moldes noutras empresas. Foi com base nestes considerandos, que promoveu a aquisição, em 1976, da empresa Eng. Acácio Calazans Duarte (a actual Inamol) numa parceria dos seus dois sócios com mais quatro profissionais do sector.

Nesse mesmo ano, e com o intuito de ter maior capacidade de resposta face às solicitações do mercado, garantindo agilidade e capacidade de resposta, o domínio de tecnologia e capacidade de produção, a Iberomoldes decide criar uma cadeia de

empresas especializadas. Para tal, funda, em 1977, a Celectro que se dedica à maquinação por electroerosão, e cria no ano seguinte a Cemafre que tinha como actividade principal a maquinação por fresagem, uma das operações que mais tempo consome no fabrico de molde. Na mesma altura, a Iberomoldes abriu também uma empresa especializada no acabamento de superfícies, a Polimoldes, e outra, a Embaltec, para produzir embalagens de plástico enformadas pelo método de insuflação vulgarmente chamada de moldação por sopro. Esta última viria mais tarde, após a aquisição da empresa Nobre & Silva, situada na Damaia - Lisboa, a dar origem à MTM, a empresa do grupo especializada em testes de moldes.

A constituição deste grupo de empresas traduzia o crescimento da Iberomoldes que se reflectia num aumento da sua capacidade produtiva, bem como no alargamento da sua área de intervenção. Deste modo, aumentou a sua capacidade de resposta ao nível do projecto e da comercialização (Iberomoldes), da fabricação de componentes (Cemafre e Celectro) e da montagem e acabamento de superfícies, normalmente chamada de polimento (Polimoldes).

Porém, a vontade de crescer e a ambição dos proprietários da Iberomoldes não diminuía, o que mais uma vez os fez fundar uma nova empresa, em 1977. Desta feita, a Iberocap, corporizadora de uma estratégia que deixa de ser a especialização e passa a ser a diferenciação. O objectivo da nova firma era a integração a jusante dedicando-se à injeção de plástico, mais concretamente à produção de cápsulas para garrafas de água e óleo. A Iberocap, sediada no Porto, representou ela própria a primeira *joint-venture* que a Iberomoldes criou com a participação da RAR (Refinarias de Açúcar Reunidas). A RAR, que viria a associar-se à Iberomoldes em diversos projectos, pretendia através desta empresa a diversificação dos seus negócios, nomeadamente nos plásticos e moldes.

Em 1977, a Iberomoldes em associação com três técnicos especializados, funda uma nova fábrica de moldes, Portumolde, cujo objectivo principal se centrava no aumento da capacidade produtiva do grupo, mas desta feita, tendo por base explorar complementaridades com as suas empresas especializadas, permitindo através desta – a Portumolde – a possibilidade da “orquestração” sistémica de subcontratos na produção de moldes, evitando no início investimentos vultuosos em equipamentos, tecnologias e na formação de recursos humanos especializados.

Em 1978, em parceria com a RAR, foi adquirida a empresa Edilásio Carreira da Silva e fundada a Iberonorma – a primeira empresa especializada no fabrico de estruturas para moldes. A empresa Edilásio Carreira da Silva, era, ao tempo, uma das organizações mais prestigiadas do sector e uma das empresas pioneiras da industria portuguesa de moldes, estando, com os seus 120 colaboradores, entre as mais antigas e maiores empresas do sector.

O crescimento da Iberomoldes foi sendo sempre gerido em função de objectivos estratégicos considerados fundamentais na implementação do projecto Grupo: *qualidade, aumento da capacidade produtiva e a diversificação do proponente na especialização dos respectivos métodos*. Só desta forma foi possível cumprir prazos e garantir a qualidade.

Em 1979, a Iberomoldes em continuada associação com a RAR, cria uma empresa – a Plastrate - que entre outros objectivos pretendia consubstanciar numa só empresa a parceria Iberomoldes - RAR e através dela realizar os investimentos comuns às duas empresas, quer no sector de moldes, quer no sector de plásticos. Neste mesmo ano, a Plastrate adquire a empresa Nobre & Silva, unidade do grupo que de forma integrada se dedicou à produção de produtos completos através da transformação do plástico por sopro, compressão e injeção. Também a Nobre & Silva tinha sido em Portugal uma das empresas pioneiras no sector da transformação de plásticos e ela própria uma das primeiras empresas clientes da Anibal H. Abrantes.

A Plastrate na sua vertente comercial, concorria ainda a projectos de produtos completos – desde a engenharia ao produto final - sendo a fabricação dos respectivos moldes realizada pelo Grupo Iberomoldes e a produção de peças e/ou montagem do produto final pela Nobre & Silva. Esta nova forma de actuar no mercado permitiu a obtenção de uma carteira de encomendas de maior valor proporcionando o lançamento da actividade de engenharia de produto.

A estratégia de crescimento do Grupo Iberomoldes assente na “orquestração” (exploração de sinergias) de competências, na especialização e numa capacidade produtiva crescente dinamizou a sua internacionalização, pela cultura própria que permitiu desenvolver. Embora a internacionalização, no conceito de Root (1994; 26) se tivesse iniciado anteriormente através das exportações, só em 1981, a Iberomoldes

aposta numa forma diferente de internacionalização, o investimento directo no estrangeiro.

A construção de uma fábrica de moldes no estrangeiro, mais concretamente na Tunísia, visualizava a penetração num novo mercado, em acelerado crescimento, o dos países Árabes. Estes apresentavam na altura, bastantes potencialidades e a perspectiva de um crescimento substancial na procura de moldes (Ansoff, 1965). Nesta fase, a Iberomoldes optava por uma estratégia de crescimento na vertente de desenvolvimento de mercado.

A inovação era e continua a ser um factor de grande relevância no crescimento do Grupo. Foi essa atitude inovadora que se verificou quando, em 1983, foram instaladas as primeiras estações de CAD/CAM na Edilásio Carreira da Silva, o que fez com que se tomasse na primeira empresa de moldes independente na Europa a apostar nesta nova forma de desenhar e projectar tridimensionalmente.

A adesão de Portugal à Comunidade Europeia influenciou significativamente as estratégias das empresas, nomeadamente, a da RAR. Assim, em 1984, esta instituição decide desinvestir das áreas que não estavam relacionadas com o seu negócio original e central – a indústria alimentar. A indústria de moldes e de transformação de plásticos, foram duas dessas áreas. A Nobre & Silva foi então vendida pelos seus respectivos accionistas, RAR e Plastrate. A Iberomoldes opta por adquirir a participação da RAR na Plastrate ficando com a totalidade da empresa e transformando-a transitoriamente numa empresa de intermediação de moldes, fundindo-a posteriormente na Iberomoldes.

O crescimento do Grupo continuou a verificar-se através de aquisições. Assim, em 1986, a Iberomoldes compra, na 1ª Oferta Pública de Venda realizada na Bolsa de Valores de Lisboa e no país após o 25 de Abril de 1974, a empresa Aníbal H. Abrantes. A aquisição da empresa mais antiga do sector foi efectuada em parceria com a Hasbro, uma empresa americana considerada o maior produtor mundial de brinquedos. Esta empresa era um cliente importante do Grupo Iberomoldes, mas era também o maior cliente de moldes do país, daí o interesse estratégico nesta parceria.

O envolvimento do grupo no negócio de moldes transformou a formação profissional numa das grandes apostas do Grupo Iberomoldes. A prova-lo está a criação de um Centro de Formação Técnica para o Grupo. Iniciando os seus primeiros passos nas instalações da Edilásio Carreira da Silva, em 1979, formaliza a sua constituição, em 1981, e mais tarde em 1986, constitui-se em agrupamento complementar de empresas - ITM – Instituto de Tecnologia de Moldes, ACE. O ITM-ACE dedica-se entre outras, a actividades como: formação dos recursos humanos recrutados para o grupo, reciclagem, formação e adaptação a novos métodos e tecnologias dos colaboradores, normalização e divulgação de novas tecnologias e processos. Para além disso, participa activamente em outras iniciativas de formação profissional exteriores ao Grupo, promovendo-as normalmente em regime de cooperação.

A SET – Sociedade de Engenharia e Transformação, SA, surge em 1989, no seio do Grupo no seguimento de uma estratégia de integração vertical a montante, uma vez que a sua principal actividade se prende com o desenvolvimento de produtos. Assim, adoptando o novo conceito de produção de Engenharia Simultânea ou Engenharia Concorrente, a SET desenvolve produtos introduzindo-lhes o *design*, criando protótipos, fazendo análises de escoamento dos plásticos nos respectivos moldes e fornecendo soluções técnicas para otimizar o produto e a sua fabricação. Simultaneamente, a SET subcontrata empresas do Grupo para a fabricação do molde que desenvolveu.

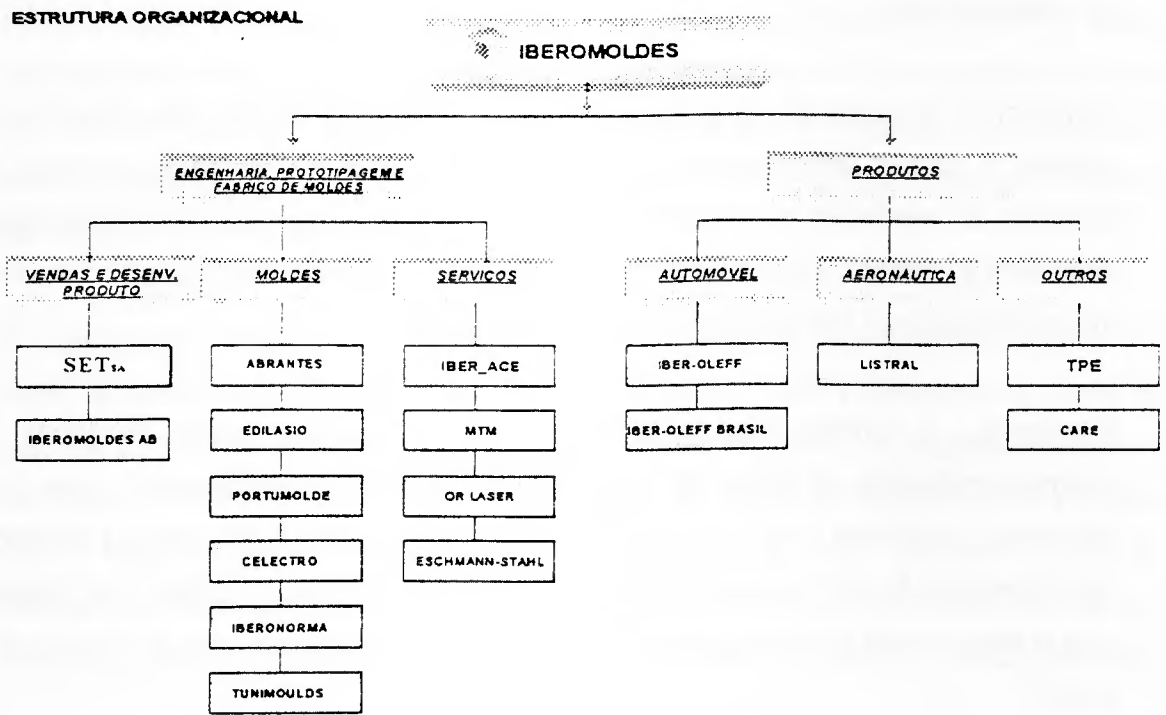
Também no seguimento de uma estratégia de integração vertical, mas desta feita a jusante, o Grupo, associou-se, em 1994, a uma empresa alemã especialista em sistemas de ventilação para automóveis criando assim a Iber-Oleff. Esta organização dedica-se à injeção e montagem de componentes de plásticos e surgiu na sequência da implantação em Portugal do Projecto AutoEuropa.

Entretanto, o Grupo Iberomoldes continuou a apostar numa estratégia de internacionalização através de investimento directo no estrangeiro, quer com empresas comerciais quer com empresas produtivas. Desta forma, possui escritórios de representação na Suécia e na Inglaterra e detêm fábricas no México, na Tunísia e está a desenvolver uma nova empresa de produção de componentes de automóvel no Brasil.

Nos últimos anos o Grupo Iberomoldes constituiu empresas baseadas em novos conceitos de mercado, como sejam a Listral, a OR Laser e a Care. A Listral é uma sociedade constituída em parceria com a OGMA – Oficinas Gerais de Aeronáutica e com a Manuel Pouzada & Herdeiros, fundada em Maio de 2001, sendo a primeira empresa privada do sector nacional de aeronáutica que se dedica à montagem de subsistemas e conta com a colaboração de 60 pessoas. Por seu lado, a OR Laser é uma pequena empresa (recém formada), com apenas 3 funcionários, que tem como principal actividade a utilização de tecnologias de laser na indústria de moldes e plásticos, nomeadamente na realização de soldadura de precisão para a manutenção e reparação de moldes. O seu capital pertence ao Grupo Iberomoldes e a uma organização alemã que desenvolve sistemas de laser para fins industriais. Por último, a Care destina-se ao desenvolvimento de produtos na área da saúde, mais concretamente aplicações nefrológicas. A empresa resultou de um projecto Eureka e é detida pelos membros do consórcio.

No corrente ano, o Grupo adquiriu uma outra empresa de transformação de matérias plásticas na Marinha Grande, a TPE, que se dedica à produção de peças técnicas, pelo que virá aumentar a capacidade produtiva do Grupo na área de produtos plásticos.

Actualmente a estrutura do Grupo é a que se apresenta no esquema seguinte.



Fonte: Iberomoldes

No esquema está bem patente a filosofia do Grupo que incide por um lado na especialização das unidades produtivas e por outro no aumento da capacidade produtiva que lhe permita responder às solicitações do mercado de forma rápida e eficaz.

A gestão de todas estas empresas é feita de acordo com um modelo bem definido. Desta forma temos:

A Iberomoldes,SA responde por todos os serviços administrativos e de apoio do Grupo, designadamente, contabilidade, recursos humanos, serviços jurídicos e de suporte à gestão;

A comercialização do grupo é da responsabilidade dos departamentos comerciais da SET, da Abrantes, e do escritório da Suécia.

O planeamento e controlo das actividades do Grupo está centralizado na *holding*, sendo fixados objectivos anuais para cada empresa, bem como os investimentos estratégicos a realizar.

O modelo de gestão das diferentes unidades é assegurado através de uma gestão participada entre a Iberomoldes com os sócios e gerentes ou directores gerais respectivos.

O Grupo Iberomoldes da forma que está constituído dirige e produz projectos completos desde a engenharia do produto, passando pela produção de moldes, até à produção e montagem de produtos finais, estudando e promovendo oportunidades de negócio e de investimento. É esta aposta que lhe permite colaborar e deter a confiança de clientes como a General Motors, a Ford, a Samsonite, a Black and Decker, a Hasbro, a Rubbermaid, a Electrolux e a Phillips, entre outras empresas de elevado prestígio internacional. O nome destas empresas possibilitam a identificação dos fins a que se destinam os moldes do Grupo: automóvel, malas, aparelhos eléctricos e electrónicos, electrodomésticos, embalagem, brinquedos, etc.. Por tudo isto, verifica-se que a Iberomoldes trabalha para sectores de actividade diversificados e para empresas onde o nível de exigência é muito elevado e tecnicamente muito complexo.

7.2 - INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO IBEROMOLDES

A indústria de moldes é caracterizada pela sua forte componente exportadora. Durante anos essa foi a única forma de internacionalização das empresas de moldes, nomeadamente da Iberomoldes. Actualmente, o investimento directo no estrangeiro é uma forte aposta da indústria, como estratégia de crescimento e de penetração em novos mercados. No caso concreto da Iberomoldes a sua internacionalização através de investimento directo no estrangeiro iniciou-se em 1981, com a construção de uma fábrica de moldes na Tunísia.

Posteriormente, o Grupo foi investindo em outros países, criando escritórios de comercialização e outras fábricas. Deste modo, em 1985, ponderaram o mercado do Brasil e planearam a criação de uma fábrica que por razões políticas e económicas desse país impediu a realização do investimento. Mais tarde, foram abertos os escritórios de representação na Inglaterra, na Suécia e na Alemanha.

Em 1994, iniciam um novo processo de internacionalização cujo o país de destino seria o México. A construção da fábrica de moldes nesse país inicia-se nessa altura, começando a laborar em 1997.

Actualmente, os investimentos directos no estrangeiro do Grupo Iberomoldes correspondem a uma fábrica de moldes na Tunísia, outra no México, desactivada desde Fevereiro de 2001, escritório de engenharia e representação comercial na Suécia, estando em fase de instalação uma fábrica de componentes para indústria automóvel no Brasil.

À excepção desta nova fábrica do Brasil que é detida em 80% pela Iber-Oleff e apenas em 10% pela Iberomoldes, todos os restantes investimentos têm sido efectuados com parceiros locais. Embora possa parecer que esta é a forma mais fácil de entrar no mercado, as dificuldades de comunicação e as diferentes culturas, nomeadamente organizacionais, têm originado alguns problemas no desenvolvimento dessas parcerias. Apesar de a escolha dos sócios se ter feito com base em conhecimentos pessoais, o facto de as empresas associadas não pertencerem ao mesmo sector de actividade criou alguns obstáculos inicialmente não previstos.

Estas contrariedades têm tido papel relevante nos destinos das empresas criadas além fronteiras pelo Grupo Iberomoldes. Porém, apesar de todos os problemas, o Grupo continua a considerar que a internacionalização através do investimento directo no estrangeiro é necessária. O Grupo defende o imperativo da internacionalização através da necessidade de cobertura mais próxima de mercados com elevado potencial de expansão.

Por outro lado, o facto de cada vez mais estarmos envolvidos numa economia global em que as mudanças são constantes, é necessário estar atento às novas tecnologias e tendências nos campos da produção e projecto de moldes. Desta forma, a internacionalização é vista como possibilitadora não só de aumentar a capacidade produtiva e consequentemente a capacidade de resposta rápida, como também da proximidade dos clientes usufruindo de um vasto potencial de acesso a novas tecnologias por estes utilizadas e/ou desenvolvidas.

Foram estes, alguns dos motivos, que incentivaram o Grupo Iberomoldes a criar fábricas de moldes no estrangeiro, nomeadamente na Tunísia e no México. Embora sejam mercados distintos, as razões e a forma que levaram à entrada nesses mercados são muito semelhantes.

7.3 - INVESTIMENTO NA TUNÍSIA

No início da década de oitenta os mercados Árabes apresentavam boas perspectivas de crescimento, tendo em conta o *boom* verificado no negócio do petróleo. Esse crescimento implicaria um aumento da procura de moldes. Por essa razão o Grupo Iberomoldes ponderou o investimento na Tunísia como meio de entrada no mercado Árabe. Este país apresentava estabilidade política, tinha alguma identificação com a cultura europeia e boas infra-estruturas de formação profissional. Tais aspectos facilitariam a actividade da nova fábrica e permitir-lhe-iam transformar-se numa plataforma comercial relativamente aos restantes países árabes.

A Tunimoulds, SA foi constituída pela Iberomoldes, através da Plastrade, em parceria com um sócio tunisino cliente da RAR (a outra empresa participante da Plastrade). Em 1981, com um capital de 90.000 dinars foi constituída uma *join-venture* entre o Grupo

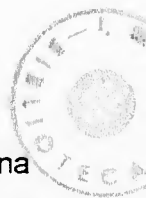
Iberomoldes e o Grupo El Abed, com participações iguais. A empresa tinha, e tem, como actividade principal a fabricação de moldes em aço para a injeção de matérias plásticas.

O Grupo El Abed é uma referência no panorama industrial da região onde está instalado e bom conhecedor da economia e dos circuitos comerciais tunisinos. Possui uma actividade diversificada sendo detentor de uma fábrica de produtos de matérias plásticas, uma empresa de torrefacção de café e uma refinaria de açúcar. Além disso, é proprietário de uma firma que se dedica à actividade agrícola. O interesse deste Grupo na criação de uma fábrica de moldes resultou da sua estratégia de diversificação. Por outro lado, o facto de a formação académica do principal sócio deste grupo ser na área da mecânica fez aumentar o seu interesse e desejo de participação no sector dos moldes.

Embora a sociedade se tenha criado em 1981 só em 1982/83 iniciou a laboração. As particularidades desta indústria implicam uma forte especialização do pessoal. Desta forma, a primeira fase do processo consistiu na formação dos colaboradores. Salienta-se que a Tunimoulds foi a primeira fábrica de moldes na Tunísia, o que aliado ao facto de a empresa associada não ter conhecimentos desta actividade implicou elevados esforços em formação e dificuldades de recrutamento de pessoas com competências para esta indústria tão exigente. As carências ao nível da formação académica, obrigaram a cursos de formação profissional na área da mecânica e da plastúrgia tendo em vista assegurar as bases mínimas para uma laboração adequada. Actualmente, o quadro de pessoal da Tunimoulds é composto por cerca de 25 pessoas de nacionalidade tunisina.

A gestão da Tunimoulds é assegurada pelo sócio local, que assume igualmente o cargo de Director Geral. Inicialmente, na área da produção existia um director de fábrica tunisino com larga experiência de metalomecânica que estabelecia uma forte liderança e conseguia que a firma funcionasse minimamente, apesar de todos os problemas.

A construção da fábrica foi totalmente da responsabilidade do Grupo El Abed, assumindo o Grupo Iberomoldes a aquisição dos equipamentos que neste caso eram máquinas já usadas mas em bom estado de conservação.



Os principais sectores de actividade a que se destinam os moldes fabricados na Tunimoulds são o eléctrico, electrónica e automóvel, na sua maioria. O principal mercado de destino é a própria Tunísia, exportando contudo alguns moldes, principalmente para França.

A concorrência na Tunísia é praticamente inexistente. Em relação a empresas locais apenas existem algumas pequenas oficinas que fabricam peças de baixo significado quer tecnológico quer comercial, prestando, igualmente, serviços de manutenção. No que concerne a empresas estrangeiras, embora existam algumas de origem italiana e francesa, pelo facto de também elas se depararem com várias dificuldades, (estando no limiar da falência) não exercem pressão relativamente à Tunimoulds.

7.3.1 - Razões para a Internacionalização

A decisão de internacionalização do Grupo Iberomoldes para a Tunísia surge no momento da sua história em que se verificava um crescimento e consolidação do Grupo. Por este motivo, quando surge uma proposta para constituição de uma fábrica na Tunísia o entusiasmo foi grande pois esta estratégia vinha completamente ao encontro dos objectivos estratégicos do Grupo.

O desafio lançado pelo Grupo El Abed para constituição de uma *join-venture* foi talvez a principal razão para este tipo de internacionalização. Pode mesmo afirmar-se que não foi uma estratégia perfeitamente delineada que procurava acompanhar determinados clientes ou penetrar em mercados estratégicos, tal como viria a acontecer na internacionalização para o México, o que segundo Simões (1997,47) é uma das razões para a internacionalização. Embora o mercado árabe não fosse um mercado estratégico para o Grupo Iberomoldes, é certo que se encontrava em fase de crescimento, apresentando boas perspectivas de desenvolvimento na área dos plásticos tendo em conta a evolução do negócio do petróleo.

A internacionalização para a Tunísia resultou essencialmente de um desafio colocado ao Grupo Iberomoldes e da sua necessidade de se direccionar para outros mercados em crescimento e como forma de diversificar mercados e risco.

Poder-se-á ainda considerar que a aposta na Tunísia como país de acolhimento resultou de custos de mão-de-obra inferiores aos praticados em Portugal, o que poderia contribuir para ganhos financeiros significativos.

7.3.2 - Modalidade de Internacionalização Escolhida

O investimento efectuado na Tunísia materializou-se numa *join-venture* produtiva entre o Grupo Iberomoldes e o Grupo El Abed. A opção pelo investimento directo na Tunísia e pela construção de uma fábrica de raiz resultou de uma visão específica de desenvolvimento do negócio, uma vez que o Grupo Iberomoldes procurava penetrar nos mercados árabes tal estratégia teria maior sucesso se os moldes fossem fabricados num país árabe explorando desse modo um sentimento de pertença por parte de um mercado de elevado potencial constituído pelo conjunto dos países árabes/islâmicos. Segundo Root (1994) o investimento directo de natureza produtiva oferece uma mais rápida penetração no mercado.

Por outro lado, a escolha da exportação como forma de exploração dos mercados árabes não seria fácil tendo em conta a cultura e o desenvolvimento industrial – muito diferente – desses países e a dificuldade de acesso aos canais de distribuição dos mesmos. Além do mais não se registaria a proximidade ao cliente que em regra facilita o acompanhamento dos projectos.

A aposta em contratos de licença não fariam sentido para entrada neste tipo de mercados, uma vez que dadas as exigências da indústria de moldes seria difícil à empresa parceira garantir a qualidade e os prazos de entrega, tidos como factores de sucesso de natureza crucial no âmbito desta actividade.

7.3.3 - Aspectos Ponderados na Decisão de Internacionalização

A instalação do Grupo na Tunísia implicou contudo a ponderação de diversas variáveis. O crescimento do mercado árabe e a perspectiva do seu desenvolvimento foi talvez o aspecto que mais contribuiu para a tomada dessa decisão. Tal foi reforçado pelo facto de não existir nenhuma empresa de moldes naquele país o que tomava ainda mais fácil conquistar novos clientes naquela região.

Por outro lado, o facto de aquele país ter como principal língua o idioma francês facilitava a comunicação. Além disso, este aspecto pressupunha que aquele país teria alguma identificação com a cultura europeia o que simplificava todo o processo de formação e implementação do projecto.

A Iberomoldes na sua decisão de investir na Tunísia ponderou também a situação económica e política do país, concluindo que a Tunísia tinha estabilidade política e estava num processo de desenvolvimento e abertura crescente que permitia alguma tranquilidade. Paralelamente, verificou-se que a Tunísia possuía infra-estruturas de formação profissional que facilitariam o recrutamento de colaboradores com conhecimentos especializados.

A nível interno a Iberomoldes avaliou a situação do Grupo quer ao nível de recursos (humanos, financeiros, organizacionais) a disponibilizar no plano das suas competências, verificando que a criação de uma unidade fabril num país estrangeiro não colocaria em causa o crescimento e desenvolvimento do Grupo em Portugal.

7.3.4 - Dificuldades Encontradas

A iniciativa empresarial na Tunísia constituiu o primeiro investimento directo efectuado pelo Grupo Iberomoldes no estrangeiro. Provavelmente devido a alguma inexperiência de internacionalização associada a outros factores não controláveis pela empresa, registaram-se algumas dificuldades tidas, ao tempo, como inesperadas, e no fundo resultantes essencialmente da cultura e da imagem industrial do país de acolhimento do investimento. Cultura essa que de acordo com Root (1994) se reflecte na forma de trabalhar, de fazer as coisas e de reagir às situações e imagem que obriga a um esforço adicional por ausência de vantagens apriorísticas ligadas à origem do produto.

Contudo, uma das principais dificuldades sentidas pelo Grupo Iberomoldes no desenvolvimento deste projecto foi a atitude do sócio, que apesar de ter estudado na Europa até ao nível académico depressa “esqueceu” a cultura europeia e de novo se integrou na cultura local, que dava os primeiros passos de abertura ao mundo de concorrência “agressiva” e de forte necessidade de modernização em todos os processos do negócio. Por essa razão, verificou-se uma extrema dificuldade em lhe fazer entender o funcionamento de uma empresa que por natureza do seu negócio e

por integrar um grupo internacional, estava definitivamente exposta às necessidades da exportação e aos níveis de qualidade que esta impunha, bem como ao cumprimento das especificidades da própria indústria. Este sector implica o acompanhamento permanente das situações, dos problemas, o que nem sempre acontecia, também pelo facto de o sócio não conhecer o sector.

Um aspecto característico da cultura árabe é o seu conservadorismo, o qual é patente nas actividades quotidianas e estratégicas das empresas, influenciando também e significativamente o funcionamento interno da Tunimoulds e o seu desenvolvimento. Assim, o Grupo Iberomoldes deparou-se com a dificuldade de levar por diante os investimentos planeados para a empresa. Embora as visitas regulares à Tunísia dos sócios portugueses contribuíssem para o planeamento dos investimentos a efectuar para actualizar os equipamentos e fazer crescer a empresa, o sócio tunisino, responsável por efectuar o planeado revelava desempenho pouco compatível com as exigências de prazos, atitude que impedia a actualização das máquinas e consequentemente a sua manutenção em estado que permitisse garantir a qualidade exigida não só pelo mercado mas também pela sua identificação com a “marca” Iberomoldes.

Por outro lado, o sócio local tendia a adquirir equipamentos que não haviam sido previstos, sem comunicar aos restantes sócios. Geralmente, essas máquinas eram usadas e em muitas situações encontravam-se em mau estado, atitude que ampliou fricções com a forma de funcionamento do Grupo Iberomoldes, contrariando a perspectiva de desenvolvimento da empresa e a sua integração nas actividades e negócios regulares do Grupo.

A aposta do sócio tunisino em máquinas desactualizadas e cuja manutenção não era efectuada correctamente não garantia uma qualidade razoável para uma empresa do Grupo.

A situação descrita contribuía para agravar a má imagem dos moldes efectuados na Tunísia. Este país só por si já apresenta uma imagem menos favorável em termos industriais, uma vez que não possui um historial. Em termos da indústria de moldes o facto de aí não existirem empresas ou quase nenhuma faz com que a imagem não melhor minimamente.

7.3.5 - Balanço do Investimento

O investimento efectuado pelo Grupo Iberomoldes na Tunísia apresenta um balanço desfavorável. Apesar de a Tunimoulds ainda se encontrar a laborar, o grupo português em que está inserido já praticamente não interfere no seu funcionamento. Actualmente, todas as decisões são da responsabilidade do Grupo El Abed, sendo o Grupo Iberomoldes apenas sócio no papel e não na prática. A decisão de abdicar de toda a participação no desenvolvimento da empresa resultou das várias dificuldades descritas no ponto anterior e que se resumem essencialmente à influência que tem a cultura de um determinado país, particularmente naquelas em que a insipiência do mercado local as faz depender inevitavelmente do mercado de exportação.

Durante algum tempo o Grupo Iberomoldes procurou, através da formação dos profissionais tunisinos em Portugal e da estadia dos seus quadros na Tunísia, transferir os seus conhecimentos e a sua cultura, de modo a ultrapassar as dificuldades que se lhe colocavam. Entre elas, é de salientar a atitude do seu sócio que devido ao seu comportamento impedia a realização dos investimentos necessários ao crescimento da empresa e a actualização dos equipamentos e métodos de gestão

Por outro lado, o facto de o tema dinheiro ser um tabu para a cultura árabe tornava também difícil a gestão do negócio de forma consistente e de adequação ao mercado internacional, particularmente o Europeu.

Todas as dificuldades enumeradas condicionaram o desenvolvimento do projecto e consequentemente os seus resultados, que ficaram bastante aquém das expectativas, não só em termos financeiros, mas principalmente no que concerne à penetração em novos mercados, designadamente, nos países árabes. Contudo, os esforços e a estratégia que lhes serviu de cenário saíram bastante frustrados e não deixaram de ter efeitos secundários, particularmente, no desenvolvimento da internacionalização do Grupo.

7.4 - INVESTIMENTO NO MÉXICO

O fenómeno da globalização que afecta toda a economia mundial tem vindo a influenciar as empresas a deslocalizar-se para locais onde os custos de produção sejam mais reduzidos, nomeadamente os custos de mão-de-obra e de energia. A criação de uma fábrica de moldes no México por parte do Grupo Iberomoldes foi enquadrado como uma resposta a esta situação e de fortalecimento da sua intervenção pro-activa junto de clientes e/ou mercados potencialmente importantes para o Grupo. Por um lado, a organização procurou aproximar-se dos seus clientes americanos e por outro procurou diminuir os seus custos de produção. O México, dada a sua proximidade aos EUA, foi identificado como uma localização onde tal seria possível, principalmente porque existiam poucas empresas de moldes neste país.

A empresa criada no México, inicialmente Moldtec, e posteriormente Iberotec, foi fruto de um processo que se iniciou em 1994. Nessa ocasião foi efectuado um projecto de investimento, onde se ponderava a aquisição do terreno, a construção da fábrica e a aquisição dos equipamentos. Entre o início do projecto e o início da laboração da fábrica decorreu um período de 3 anos. A instalação da Iberotec, em Chihuahua, foi efectuada por 3 técnicos especializados da Iberomoldes que se transferiram da casa-mãe apostando nos conhecimentos que permitiam a compatibilização de procedimentos entre a empresa e o resto do Grupo. Porém, toda a construção foi da responsabilidade da Intermex (a empresa mexicana detentora de 60% do capital) numa espécie de contrato chave-na-mão. As instalações, os equipamentos e até os recursos humanos locais foram providenciados pela Intermex.

A fabrica começou a funcionar com 17 trabalhadores, tendo mais tarde aumentado para 20, os quais na sua maioria eram técnicos especializados. A sua gestão era assegurada por um Director Geral nomeado pelo Conselho de Administração.

Os clientes da Iberotec eram principalmente da indústria automóvel e da indústria de aplicações domésticas e de entretenimento, estando localizados maioritariamente no México e nos EUA.

A Iberotec,SA (40% do capital detido pelo Grupo Iberomoldes), tinha como actividade principal a fabricação completa de moldes para a injeção de plástico, desde o

projecto até à entrega do molde ao cliente, e como actividades secundárias operações de manutenção e alterações de engenharia.

A *join-venture* constituída resultou de conhecimentos pessoais entre um dos proprietários do Grupo Iberomoldes e um dos sócios do Grupo Intermex. A amizade e a confiança estabelecida entre estes dois empresários permitiu desenvolver uma parceria que visava responder às solicitações do mercado mexicano e do mercado norte americano.

A Intermex é um Grupo sediado no Estado de Chihuahua, que se dedica à construção de parques industriais e sua administração, constituindo um dos grupos líderes no desenvolvimento e promoção do investimento estrangeiro em diferentes áreas industriais mexicanas de grande desenvolvimento, tais como Guadalajara, Cidade de Chihuahua e Cidade de Juarez. A sua experiência é de vinte cinco anos, durante os quais trabalhou com empresas dos sectores automóvel, electrónica e componentes eléctricos tais como a General Electric, a Ford Motor Company, a Westinghouse, a Pepsico, a Zenith, a TRW e a Thompson, entre outros.

7.4.1 - Razões para a Internacionalização

O interesse da Intermex na fundação de uma empresa de moldes para plástico resultou por um lado da implantação de mais uma empresa num dos parques industriais que explorava e por outro lado pela atracção que este investimento poderia exercer sobre outras empresas no sentido de se localizarem naquele parque.

Porém, não foi apenas esta a motivação para a criação da Iberotec. Ambos os Grupos ponderaram diversos aspectos que os influenciou na constituição desta parceria. Aspectos esses de ordem interna para cada um dos Grupos, bem como de ordem externa às instituições.

Uma das principais motivações para o Grupo Iberomoldes investir no México foi a proximidade deste relativamente aos EUA. Este era um mercado bastante relevante nas vendas do grupo e segundo Simões (1997;47) uma das motivações para a internacionalização das empresas é o acompanhamento dos clientes ou a proximidade

aos mesmos. A proximidade iria permitir prestar um serviço pós-venda mais eficaz e responder às necessidades dos clientes de forma mais rápida.

A teoria do acompanhamento dos clientes é também reforçada pelo facto de muitas multinacionais clientes do Grupo Iberomoldes se estarem a deslocalizar para países da América Latina, nomeadamente, o México e o advento da NAFTA. Tal desiderato não seria alcançável através de outros tipos de internacionalização, designadamente a exportação.

A internacionalização do Grupo para o México permitia a penetração e consolidação do mercado (Simões, 1997), tendo em conta a atractividade do mesmo e a tendência de crescimento que demonstrava.

A localização da fábrica de moldes no México justificava-se também pelo potencial apresentado pelo mercado interno. Na verdade, o México tem uma população de 160 milhões de habitantes e possui uma estrutura industrial com diversas empresas multinacionais, principalmente americanas que revelam necessidades elevadas de moldes e de assistência técnica. Porém, as poucas empresas de moldes existentes no país não satisfaziam a respectiva procura, que se encontrava tendencialmente crescente. Tal fenómeno prendia-se com investimentos de dimensão considerável, oriundos quer dos EUA quer da Europa. A procura de moldes era, neste quadro, muitas vezes colmatada com a integração vertical da actividade de produção de moldes em empresas ou indústrias que deles necessitavam, confrontando-se, tal processo, não raras vezes, com impossibilidades práticas resultantes do facto de o molde em questão exigir altos níveis de qualidade e complexidade, o que "obrigava" ao recurso a fornecedores especializados.

A cultura, bem assim como a facilidade de comunicação foram aspectos considerados facilitadores no processo de internacionalização para o México, embora, como veremos mais adiante tais argumentos não se tenham revelado tão fortes quanto havia sido considerado, nem tão influentes como se haviam perspectivado.

A escolha do México e mais precisamente da cidade de Chihuahua justificou-se ainda pela proximidade à fronteira Norte Americana a que acrescia uma confortável

equidistância entre “centros fornecedores próximos” como sejam Chicago e a Cidade do México.

Por outro lado, Chihuahua apresentava ainda outros atractivos, para além do seu posicionamento geográfico. Com efeito, a cidade dispunha de algumas universidades, o que pressupunha a existência de recursos humanos altamente qualificados. Além disso, estava-se a tornar num dos centros mais importantes da indústria de injeção de plásticos no México, sendo notória a escassez de fabricantes de moldes locais capazes de fornecerem adequadamente o potencial de procura a que a situação em apreço conduziria. As empresas do sector de metalomecânica de precisão aí situadas eram sobretudo pequenas oficinas que não detinham capacidade quer de fabricar moldes complexos quer de fornecer assistência técnica adequada às exigências deste tipo de ferramentas. A cidade de Chihuahua juntamente com Cidade Juarez importavam, ao tempo, cerca de 1000 moldes por ano o que só por si é bastante elucidativo.

7.4.2 - Modalidade de Internacionalização Escolhida

No que se refere à forma como a Iberomoldes abordou o mercado do México, importa salientar as razões que conduziram ao investimento directo no estrangeiro bem como à opção segundo a formula de uma *join-venture*. Apesar de todos os riscos inerentes a este modo de internacionalização, o Grupo Iberomoldes optou por construir uma fábrica de raiz. Uma das motivações apresentadas prende-se com a necessidade de estar próximo do cliente para proceder à assistência pós-venda de uma forma mais rápida. Além disso, também as fases de projecto e desenvolvimento que assumem um papel preponderante no sector e cada vez lhe acrescentam mais valor implicam uma interacção próxima com o cliente final. Na verdade, através da exportação directa torna-se mais complexa a materialização de tais vantagens concorrenciais dado o menos eficiente entendimento do nível de exigência dos clientes.

A opção exportação directa para o México conduziria aos mesmos problemas que se verificam na exportação para os EUA. Este tipo de internacionalização não é suficientemente flexível para se adaptar com rapidez à evolução dos métodos de produção dos grandes clientes, os quais exigem verdadeiras parcerias

fornecedor/cliente a constituir preferencialmente na fase embrionária do lançamento de produtos novos.

Convém contudo notar que as características específicas da indústria, bem como a forma de funcionamento do Grupo Iberomoldes, e todo o *know-how* e competências de que dispõe só muito dificilmente seriam assimilados num curto espaço de tempo por outra instituição. Por este motivo, a realização de contratos de licença ou outro tipo de contratos não se apresentavam como de elevada viabilidade. Além disso, tendo em conta a imagem do grupo, pensamos não ter sido devidamente ponderado o risco em estabelecer este tipo de contratos, pois a qualidade dos produtos poderia não ser assegurada nos termos exigíveis para a manutenção de elevados graus de lealdade por parte dos clientes que o projecto visava.

7.4.3 - Aspectos Ponderados na Decisão de Internacionalização

Antes do Grupo Iberomoldes decidir internacionalizar-se para o México através de investimento directo foi necessário ponderar os factores viabilizadores da estratégia em causa. Estes factores foram avaliados através de um estudo de mercado efectuado pelo Grupo por consultores especializados e complementados por acções de venda e visitas directas do Grupo Iberomoldes.

Um dos pontos analisados nesse estudo foram as potencialidades do mercado e a sua dimensão. Verificou-se que o estado de Chihuahua que inclui as cidades de Chihuahua e de Juarez necessitavam de cerca de 1000 moldes para plástico e que na sua maioria eram importados, entre os quais figuravam já os de origem portuguesa, registando-se também a presença de algumas multinacionais que criavam dentro da sua estrutura uma pequena fábrica de moldes que satisfaziam algumas das suas necessidades.

Outra condição considerada prendia-se com presença de técnicos especializados, tendo-se concluído que a existência na cidade de uma unidade de ensino superior permitiria obter os recursos humanos necessários. Desse estabelecimento de ensino saíam jovens técnicos com muito bons conhecimentos, mas cujas oportunidades de emprego por escassas, davam origem a custos relativamente interessantes em comparação com a prática experimentada em Portugal.

O Grupo Iberomoldes averiguou também a proximidade da nova fábrica relativamente aos seus clientes, nomeadamente os de origem americana tendo constatado que importantes multinacionais que assumiam o estatuto de cliente potencial se estavam a implantar naquela zona.

Um outro factor, também decisivo na criação da *join-venture* prendeu-se com a identificação do parceiro. No caso da Iberomoldes, o parceiro escolhido resultou de um conhecimento pessoal e baseou-se numa confiança resultante de alguns anos de convivência. Além disso, a Intermex apresentava também um historial de sucesso e dimensão que transmitia credibilidade, capacidade de gestão, e consequentemente confiança. Embora não tivesse uma actividade relacionada com a indústria de moldes, o parceiro era conhecedor da economia mexicana, dos canais de distribuição e do mercado local e nacional, o que se apresentava como elemento facilitador da penetração no mercado visualizado.

O México e mais concretamente o Estado de Chihuahua foram analisados de forma sistemática, em que teve importante peso quer a deslocalização de multinacionais para aquela região quer, na prática, a inexistência de concorrentes com significado. A nível nacional apenas existiam quatro empresas independentes que se dedicavam à produção de moldes, o que para a dimensão do país e do mercado tanto existente como potencial era muito reduzido.

No que se refere à legislação em vigor verificou-se que não existiam grandes impedimentos, existindo mesmo incentivos para o investimento de empresas estrangeiras no país. Este aspecto aliado ao desenvolvimento económico experimentado no país e à sua estabilidade política facilitou a escolha deste destino por parte do Grupo Iberomoldes.

À posteriori veio a verificar-se não terem sido tomadas em devida conta as diferenças culturais, entre os países e parceiros, enquanto aspecto relevante na selecção de um país de acolhimento para a materialização de um investimento directo. O México embora evidenciasse algumas diferenças reconhecidas, foram consideradas como passíveis de serem ultrapassadas através da formação e de uma transferência de *know-how* específico e competências genéricas do Grupo Iberomoldes.

Relativamente a aspectos internos o Grupo Iberomoldes avaliou aprofundadamente a disponibilidade de recursos, designadamente humanos, financeiros e organizacionais. Em termos financeiros e organizacionais o Grupo tinha os recursos necessários para se internacionalizar. No que se refere aos recursos humanos, embora os possuísse, identificaram-se, desde logo, dificuldades em os mobilizar para o projecto e sobretudo em os deslocar para o México. As pessoas estariam disponíveis apenas para deslocações limitadas no tempo e preferencialmente por períodos tão limitados quanto possível.

Internamente o Grupo ponderou ainda a sua experiência internacional, a sua dimensão e o tipo de produto que pretendia produzir além fronteiras. O facto de já se ter internacionalizado com a criação de uma unidade produtiva garantia-lhe a experiência suficiente para considerar que este investimento tinha viabilidade tendo em conta a sua dimensão e o produto em causa. Cumulativamente estavam os conhecimentos tecnológicos detidos pela Iberomoldes que lhe permitiam ter vantagens competitivas para se internacionalizar para qualquer país. Pode pois afirmar-se que um dos aspectos que apoiou a internacionalização do Grupo Iberomoldes para o México foram as suas competências internas (Simões, 1997).

7.4.4 - Dificuldades Encontradas

A internacionalização de qualquer empresa, principalmente através de investimento directo, é sempre um processo complexo que implica a ultrapassagem de muitas barreiras, pelo que só um número restrito de empresas se envolve em iniciativas deste tipo.

O desenvolvimento do projecto de internacionalização para o México do Grupo Iberomoldes não foi isento de falhas e apresentou quatro principais dificuldades: *a atitude dos sócios; a necessidade de uma filosofia de gestão partilhada e protagonizada através de um director geral; a integração dos colaboradores; e, o próprio mercado quer em termos de penetração, quer no respeitante à sua evolução expectável.*

O Grupo Intermex, com quem o Grupo Iberomoldes se associou, tal como anteriormente assinalado, possuía uma experiência distinta da da indústria de moldes, pelo que se revelou extremamente difícil a respectiva sensibilização para a especificidade do sector.

O mesmo problema foi encontrado em termos da opção de gestão e consequentemente a escolha do director geral, tendo-se gerado um novo problema em resultado de as pessoas que foram sendo seleccionadas para o cargo evidenciarem inesperadas dificuldades em interiorizar a filosofia da indústria de moldes.

A dimensão do projecto passou então a centrar-se na questão do director geral o qual teria que assimilar a cultura da indústria de moldes bem assim com a cultura do Grupo com a referência industrial em que a Iberotec estava inserida. Para o efeito, eram exigidas capacidades de liderança, anímicas e de relacionamento num contexto significativamente diferente das experimentadas pelo parceiro local, a que se adicionava, ainda um espírito de rigor compaginado com o da actividade a desenvolver. Porém, foi extremamente difícil encontrar um pessoa no México que detivesse as capacidades exigidas, não só pela própria especificidade do sector mas também pelas diferentes culturas empresariais dos parceiros.

Relativamente aos colaboradores da Iberotec, foram várias as dificuldades experimentadas. Por um lado, os funcionários não tinham interiorizado a cultura da indústria de moldes, não estando habituados a uma indústria de rigor metodológico e escrupuloso cumprimento de especificações técnicas e de prazos, bem como, e ainda de precisão e interactividade coordenada entre técnicas convencionais e outras tecnologicamente avançadas. Por outro lado, o facto de não se verificar uma liderança forte e uma definição correcta dos objectivos, levava a que não fosse mantida a qualidade e a rapidez de fabrico exigidos, motivando uma elevada rotatividade do pessoal e dificuldades na manutenção do nível de formação dos recursos em operação.

Acresce que a instalação da Iberotec no México deu alguma confiança a determinadas multinacionais para se deslocalizarem para aquela região. O problema que até aí registavam de não haver nenhuma fábrica de moldes parecia solucionado, pelo que empresas como a Motorola, Carlisle, e a TRW, entre outras, se foram instalando

também na cidade de Chihuahua. Embora essa situação fosse aparentemente favorável, mantiveram-se os constrangimentos, nomeadamente, no que se refere aos recursos humanos, facto que se verificou também nas empresas clientes no respeitante ao recrutamento de técnicos locais especializados. Como na região a única empresa que possuía alguns técnicos com conhecimentos especializados na área de moldes era a Iberotec, o que aconteceu foi que as empresas que se estavam a instalar foram recrutar tais recursos directamente à Iberotec. Desta forma, a firma formava o seu pessoal, designadamente trazendo-o a Portugal para ter formação no seio do Grupo Iberomoldes, o que implicava custos bastante elevados e passado pouco tempo essas novas competências saíam para trabalhar para as grandes multinacionais com salários muito superiores aos praticados na Iberotec e muito mais elevados que a média dos praticados na cidade. Todo este processo implicava a aceleração da rotatividade de pessoal na Iberotec e uma consequente necessidade constante de formar novas pessoas, com tudo o que de desfavorável isso implica, seja de investimento acrescido, mas principalmente pela instabilidade que estas situações criavam quer a nível interno, quer ao nível dos clientes que viam neste movimento um perigo para a consolidação dos conhecimentos e para cumprimento em tempo das suas encomendas, bem como também no desejado desenvolvimento local deste seu novo parceiro estratégico.

À medida que o tempo ia decorrendo a Iberotec foi sendo reconhecida como uma empresa que investia seriamente na formação dos seus quadros e onde era importante trabalhar (durante tempo necessário para absorver os seus conhecimentos) por facilitar a entrada ao serviço em outras empresas que à partida garantiam remunerações e progressos na carreira muito apelativas.

Um outro obstáculo registado neste processo de internacionalização prendeu-se com a evolução do mercado. Na realidade, embora inicialmente se pensasse que pelo facto de algumas multinacionais principalmente americanas se estarem a instalar na cidade, a Iberotec teria mercado garantido, mas tal não se verificou.

Quando o Grupo Iberomoldes se decidiu pela instalação de uma unidade produtiva no México, fê-lo não só pela proximidade dos seus clientes americanos mas também pela perspectiva continuada de algumas empresas se localizarem naquela região. Porém, rapidamente se verificou que as empresas aí instaladas não tinham poder de decisão

e que os centros de decisão de compra permanecessem em Detroit, Nova Iorque, Chicago, ou até mesmo na Europa. Por este motivo, a distância face aos clientes continuava a ser um problema do Grupo uma vez que o México tal como Portugal continuavam longe dos locais onde se decidia a compra. Para agravar ainda mais esta situação, instalou-se um clima de desconfiança na produção efectuada pelos mexicanos, reforçada pela evidente ausência de uma cultura de mecânica de precisão. Embora a Iberotec apresentasse todas as suas credenciais, nomeadamente através da prestação de garantias com base no Grupo onde estava inserido e que laborava em Portugal, as empresas clientes não alteraram a sua perspectiva, preferindo suportar custos mais elevados e colocar as suas encomendas em Portugal, Espanha e até mesmo nos EUA.

7.4.5 - Balanço do Investimento

O projecto Iberotec teve um balanço bastante negativo e a comprová-lo está o facto de a empresa ter suspenso a actividade no início de 2001, apesar de manter instalados e em condições de funcionamento todos os seus equipamentos. Durante alguns anos o Grupo Iberomoldes procurou ultrapassar todos os obstáculos que se lhe foram colocando por forma a levar por diante a estratégia de internacionalização a que se tinha proposto. Contudo, os custos suportados eram muito superiores aos benefícios obtidos o que levou à interrupção das operações.

Todas as barreiras encontradas pelo Grupo Iberomoldes na instalação e desenvolvimento de uma fábrica de moldes no México foram aumentando conduzindo a um acréscimo significativo do investimento para as ultrapassar, do qual não se obtinha o respectivo retorno. Deste modo, o projecto Iberotec não foi rentável em termos financeiros.

Acresceu ainda o facto de o Grupo Iberomoldes estar sistematicamente a investir em termos de formação sem conseguir rendibilizar extensivamente esses investimentos. A empresa continuava a formar pessoas que após algum tempo a trabalhar na fábrica a abandonavam fruto da pressão da procura protagonizada pelas multinacionais instaladas na cidade. A rotação de pessoal foi assim um dos problemas com expressão mais acentuada na vida da empresa.

Por seu turno, o facto de o povo mexicano ter uma cultura de trabalho muito própria em que o rigor e a qualidade não figuravam maioritariamente como aspectos importantes, trouxe dificuldades especiais de interiorização da cultura da indústria de moldes.

A agravar esta situação juntou-se ainda a falta de confiança dos clientes, alargando ainda mais os contornos das dificuldades em conquistar a procura protagonizada pelas empresas multinacionais instaladas em Chihuahua.

Conclui-se desta forma que o balanço da internacionalização do Grupo Iberomoldes no México foi bastante negativo, justificado essencialmente pela cultura do país de destino e pela sua imagem enquanto produtor industrial com os níveis de exigência associados a ferramentas de alta precisão como são maioritariamente os moldes em que a empresa portuguesa conquistou inegável prestígio no mercado internacional.

Pensamos, contudo, que o caso em estudo poderia ter conhecido um destino diferente daquele que acabou por conhecer. Para o efeito exigia-se um maior aprofundamento dos estudos de viabilidade realizados os quais poderiam, entre os diferentes resultados ter conduzido a outro tipo de opções ou mesmo à desistência atempada da realização do projecto. Ficaram seguramente duradoiras lições para o futuro, a questão está em saber em que medida o custo de aprendizagem se revelou excessivo.

8 - EXEMPLOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NACIONAIS RELACIONADAS COM O SECTOR DE MOLDES

A internacionalização da indústria de moldes não pode seguramente ser caracterizada apenas pela experiência de um empresa. Desta forma, embora se tenha aprofundado o caso da internacionalização do Grupo Iberomoldes, é importante, ainda que de forma sinóptica, referir a experiência de outras empresas, do sector ou de sectores com ele relacionado.

No presente capítulo serão apresentados alguns exemplos de internacionalização de empresas nacionais do sector de moldes e seus fornecedores. Verificar-se-á que foram seguidas estratégias de internacionalização bastante distintas de acordo com a forma de funcionamento de cada empresa e do modo e amplitude como fixaram ou fixam os respectivos objectivos. Como resultado de posturas distintas algumas organizações optaram pela criação de fábricas para produção de moldes, outras deram preferência à assistência aos clientes designadamente através da manutenção e da reparação de moldes, havendo também empresas que apenas criaram unidades que estão próximo do cliente para desenvolver produto e realizar a respectiva engenharia de processos.

Pretende-se com o relato destas experiências identificar alguns pontos comuns relacionados com a estratégia de internacionalização, nomeadamente, no que se refere aos motivos que levam à adopção desta estratégia, aos aspectos ponderados aquando da decisão, às dificuldades enfrentadas e ao balanço efectuado.

A ordem por que são apresentados os casos é aleatória e em algumas situações o exemplo apresentado é bastante sucinto devido principalmente às dificuldades encontradas na obtenção de informação com maior profundidade.

8.1 - GRUPO SIMOLDES

Quando se estuda a indústria portuguesa de moldes nunca podemos ignorar a experiência do maior grupo de empresas do sector a nível nacional e um dos maiores a nível mundial, o Grupo Simoldes. A sua evolução e *know-how* são reflexos de uma estratégia muito bem delineada que lhes permite o sucesso demonstrado. Também no tema da internacionalização este grupo apresenta uma vasta experiência, que, tal

como acontece na maioria das organizações desta indústria, foi igualmente iniciada através da exportação.

O Grupo Simoldes tem uma história de 42 anos, durante os quais foi crescendo em duas vertentes distintas, por um lado a indústria de injeção de peças plásticas e por outro o fabrico de moldes em aço para termoplásticos. Foi em torno destas duas actividades que o grupo foi criando e adquirindo novas firmas por forma a atingir a sua dimensão actual. Dimensão essa que se reflecte num número de colaboradores, rondando as 2500 pessoas, 600 das quais exclusivamente ligadas à produção de moldes.

Na vertente da indústria de moldes, aquela que tem maior interesse para este estudo, o Grupo Simoldes tem actualmente cinco empresas em Portugal e uma no Brasil. A criação de várias firmas dentro do grupo permite-lhe produzir os mais variados tipos de moldes quer em termos de dimensão quer em termos de especialização. Cada uma destas unidades é perfeitamente autónoma, designadamente, em aspectos jurídicos e de gestão.

A produção do grupo na área dos moldes destina-se essencialmente à indústria automóvel, o qual tem representado de forma consistente cerca de 80 a 85% das vendas do grupo. A restante parcela direcciona-se para a indústria de electrodomésticos, de embalagem, de mobiliário de jardim e para determinadas peças técnicas de outros sectores de actividade. Os seus clientes são sobretudo grandes multinacionais situadas na Alemanha, França, Suécia, Espanha e Brasil.

O facto de os clientes se encontrarem dispersos e distanciados fisicamente, conduziu à adopção de uma nova forma de internacionalização distinta da exportação praticada desde sempre pelo grupo. Ao longo da sua evolução o grupo foi criando escritórios de comercialização em países como a França, a Alemanha, a Inglaterra, a Espanha, a Suécia e o Brasil. Este tipo de escritórios inicialmente exclusivamente comerciais, eram sempre operacionalizados através de profissionais com profundos conhecimentos técnicos do sector e que procuravam de forma sistemática dar a conhecer o grupo no mercado em que actuavam. Posteriormente, a aposta deixou de ser apenas de cariz comercial o que em resultado das exigências dos mercados, foram sendo convertidos em serviços comerciais e de assistência técnica local. Para

tal, o grupo Simoldes teve necessidade de recrutar técnicos especializados capacitados para perceberem as necessidades dos clientes e auxiliá-los durante todo o processo de desenvolvimento e fabrico do molde. A assistência ao cliente inclui ainda a deslocação dos técnicos para a própria fábrica do cliente. Em quase todos os seus escritórios o grupo tem vindo a apostar nesta política, com excepção da Inglaterra onde se observam apenas actividades de comercialização.

A criação destes escritórios resultou das condições de mercado em matéria de proximidade ao cliente, tanto na fase de fabrico do molde, como durante todo o processo que se inicia com o seu desenvolvimento e que termina com a produção da peça plástica interiorizando-se de forma singular na empresa que todo o processo em que está envolvida necessita do apoio permanente do fabricante de moldes.

No caso concreto do Brasil, apesar de o grupo já aí possuir um escritório, a transformação operada conduziu à criação de uma fábrica de moldes, localizada em Curitiba. Esta unidade, detida totalmente pelo grupo, designadamente pela Simoldes Aços, conta com a colaboração de 25 pessoas portuguesas e brasileiras.

A nova fábrica produz actualmente apenas para a fabrica de plástico do grupo, também aí localizada. Porém, perspectiva-se desde já a fabricação de moldes para outros clientes instalados nesse país beneficiando do proteccionismo existente em matéria de importações. Além disso, a firma assegura ainda a manutenção, reparação e modificação de alguns moldes feitos no grupo e a laborarem na região.

A escolha do Brasil como país de acolhimento para a criação de uma fábrica de moldes pelo grupo Simoldes resultou por dois motivos fundamentais. Por um lado, alguns dos seus clientes europeus deslocaram-se para este país e solicitaram ao grupo que os acompanhasse, por outro lado, trata-se de um mercado muito vasto debatendo-se com um défice de empresas de moldes com capacidade de resposta para as grandes multinacionais que estão instaladas e em instalação naquele país. O facto de as empresas brasileiras existentes não assegurarem a qualidade e o cumprimento de prazos exigidos por essas multinacionais traduz a existência de um forte mercado potencial para operadores de competência reconhecida pelo mercado.

A escolha de Curitiba para a instalação em concreto resultou da facilidade de acesso que esta região proporcionava relativamente aos principais clientes. É uma zona em torno da qual estão maioritariamente localizados os principais clientes reais e potenciais.

A fábrica foi construída de raiz, seguindo os mesmos parâmetros das restantes unidades do grupo. Procurou-se transportar para o Brasil as políticas que funcionam em Portugal, bem como a cultura do grupo. A escolha de um investimento directo de natureza produtiva naquele país foi considerada enquanto a forma mais adequada para o grupo responder eficiente e eficazmente às necessidades e anseios dos seus clientes.

Os colaboradores da empresa são maioritariamente brasileiros, cabendo aos portugueses os cargos de chefia, designadamente, o de director geral. Esta opção resultou da necessidade dessa função ser da responsabilidade de uma pessoa que conheça bem quer a indústria quer o próprio funcionamento do grupo. No que se refere às pessoas brasileiras houve necessidade de algumas delas virem a Portugal receber formação para melhor absorverem os conhecimentos e a cultura do grupo.

A internacionalização do grupo Simoldes para o Brasil foi objecto de prolongada ponderação e assumida como evolução natural do grupo empresarial. Vários aspectos foram analisados aquando da opção pela construção de uma fábrica naquele país e mais concretamente em Curitiba.

Um dos aspectos que foi observado neste processo de internacionalização está relacionado com as características do mercado. O facto de a concorrência existente neste país ser pouco significativa e o mercado existente ser muito alargado, com forte potencial e emergente, foram alguns dos factores ponderados e que contribuíram fortemente para esta opção estratégica.

A Simoldes analisou minuciosamente a questão dos custos. O Brasil é um país em que o custo da mão-de-obra ainda é ligeiramente inferior ao praticado em Portugal. Contudo, não foi apenas neste sentido que se colocou a questão dos custos. O facto de, em 1998, se ter verificado uma desvalorização significativa do real tomou bastante desfavorável a exportação para o Brasil. Desta forma, tornava-se mais interessante do

ponto de vista financeiro produzir naquele país para vender para as empresas aí instaladas do que exportar de Portugal.

Apesar de se verificarem condições favoráveis para a instalação da fábrica no Brasil, todo o processo registou algumas dificuldades inerentes não só à cultura do país mas também relacionadas com as próprias características da indústria de moldes.

Estas dificuldades fizeram-se sentir logo no processo de constituição e instalação da empresa. A burocracia e a legislação em vigor no Brasil torna difícil, nomeadamente, a transferência de tecnologia para aquele país. A burocracia é de tal forma acentuada e de difícil compreensão que para tratar de alguns desses processos poderá ter-se de demorar alguns meses.

A cultura brasileira e a forma como esta se reflecte no modo de trabalhar das pessoas é também uma dificuldade inerente a um investimento no Brasil. O povo brasileiro tem uma mentalidade face ao trabalho e um sentido de responsabilidade que torna difícil o planeamento das actividades e o cumprimento dos prazos. Um funcionário brasileiro falta ao trabalho com alguma facilidade o que afecta significativamente o processo de fabrico do molde. Aliado a isto está a sua falta de formação e especialização na indústria de moldes. Embora tenham bases em termos de mecânica falta-lhes alguma especialização nesta indústria em concreto. A Simoldes optou por trazer a Portugal alguns funcionários por forma a ultrapassar tal situação através de um processo de interiorização do sentido de responsabilidade que caracteriza a actividade da casa-mãe.

A falta de energia e o seu racionamento é actualmente também um factor que causa alguns problemas ao normal funcionamento da fábrica. Frequentemente, a energia é cortada o que implica a paragem da fábrica e o consequente atraso no fabrico dos moldes em curso.

A economia brasileira tem vindo a apresentar alguma quebra que se reflecte também na indústria de moldes. Porém, a expectativa é que as multinacionais continuem a apostar neste país, o que, caso se verifique, assegura um mercado significativo e muito interessante.

Sintetizando, poderá afirmar-se que o balanço da internacionalização do grupo Simoldes, ainda que recente na vertente de investimento directo em termos produtivos, pode considerar-se positivo se analisado apenas do ponto de vista de realização do seu principal objectivo de fazer face às necessidades da fábrica de plásticos do grupo. Quando efectuado esse balanço relativamente ao mercado brasileiro, tal ainda não é possível avaliar. Este tipo de análise só será possível a longo prazo. No que diz respeito aos investimentos efectuados com cariz comercial e de acompanhamento técnico dos clientes o balanço é bastante favorável.

8.2 - GRUPO VANGEST

A estratégia do grupo Vangest assenta no desenvolvimento de quatro áreas de actividade distintas mas complementares entre si: tecnologias de informação; gestão e desenvolvimento de projectos; *design* e desenvolvimento de produto; moldes e prototipagem rápida.

A actividade do grupo foi iniciada em 1986 sendo actualmente constituído por 14 empresas, nas quais trabalham cerca de 200 pessoas. A criação destas empresas vem no seguimento de uma lógica de negócio que se baseia na premissa de criar pequenas empresas direccionadas a nichos de mercado muito específicos.

A actividade do grupo incide em diversos negócios relacionados essencialmente com os plásticos e os moldes, sendo que as suas vendas e serviços se destinam fundamentalmente à indústria automóvel. Os principais clientes do grupo, cerca de 70%, estão no Norte da Europa, mais concretamente na Escandinávia e Benelux. O restante reparte-se por países como a Alemanha, França, Espanha, Brasil, EUA e Canadá.

A internacionalização do grupo Vangest inicia-se com a sua constituição. Tendo em conta o tipo de actividade do grupo, a exportação é a principal forma de actuação no mercado. O mercado externo é fundamental para o grupo pelo que a sua evolução implicou a criação de empresas em outros países como forma de aproximação aos clientes.

A primeira forma de abordagem dos mercados de um modo mais próximo realizou-se através de agentes e de empresas estrangeiras que trabalhavam com o grupo. Esta situação verificava-se essencialmente a nível comercial.

A fase seguinte de internacionalização do grupo estabeleceu-se com a criação de um escritório de comercialização no Brasil em 1993. Posteriormente, foi também constituído um escritório de comercialização em Espanha.

Porém, depois de verificar a evolução dos mercados o grupo Vangest concluiu que quer em Espanha quer no Brasil não era suficiente um escritório de comercialização. Os clientes solicitavam outro tipo de acompanhamento que só seria possível com fábricas. A vertente comercial do investimento não era suficiente, ganhando forma a necessidade de realizar um investimento produtivo. Surge assim uma fábrica de moldes no Brasil e outra em Espanha.

A fábrica do Brasil está situada no Estado de Santa Catarina, no sul do país. Esta localização beneficia da concentração de empresas de moldes, permitindo usufruir de sinergias múltiplas ao nível do poder de negociação e da resposta à procura. Para além disso, o facto de estar próximo do aeroporto e numa zona central da cidade, facilita o funcionamento da fábrica.

O grupo ponderou a localização da fábrica entre este Estado e São Paulo, onde também se verifica uma forte concentração industrial em matéria de moldes. Porém, tendo em conta quer o custo de instalação quer o custo de mão-de-obra e de outros custos fixos, a opção realizada mostrou-se mais favorável.

A penetração da Vangest no mercado espanhol iniciou-se com um escritório no País Basco, mais concretamente na região de Bilbao, onde estabeleceu uma forte ligação com uma empresa. Por este motivo, e pelo facto de nesta região existir uma forte concentração industrial, o grupo optou por transformar esse escritório numa fábrica de moldes.

No que se refere ao número de pessoas a trabalhar em cada um dos locais referenciados, importa salientar estarmos em presença de unidades com dimensões distintas. Enquanto em Espanha o grupo emprega cerca de 20 pessoas, no Brasil

conta com 50 funcionários. As diferentes realidades presentes em cada um dos países conduziu a uma política de recrutamento diferente. Desta feita, as pessoas a trabalhar na fábrica de Espanha são na sua totalidade espanhóis. No Brasil, optou-se por mobilizar quatro pessoas oriundas da casa-mãe para assumirem os cargos de chefia.

A fábrica do Brasil, pertença da Holding Vangest, foi constituída em parceria com um industrial de origem portuguesa aí radicado.

No processo de internacionalização em Espanha o grupo optou por se associar a uma empresa e a uma pessoa que desempenha funções de director executivo. Tal como aconteceu no Brasil também nesta situação a Vangest optou pela aquisição das instalações que se localizam num parque industrial.

A internacionalização do grupo Vangest quer para o Brasil quer para Espanha teve como razão fundamental a perspectiva de desenvolvimento destes mercados. O Brasil apresenta-se como um mercado emergente com um forte potencial de crescimento, embora sujeito a flutuações económicas de ciclo curto, estando aí localizadas empresas actuais e potenciais clientes. No caso de Espanha, pelo facto de o mercado ser bastante vasto e também registar um crescimento favorável, revelou-se interessante para a realização de um investimento desta natureza que entre outras vantagens exhibe a de estar inserido numa densa malha industrial.

A escolha do Brasil como país de acolhimento de um investimento directo resultou ainda de algumas facilidades proporcionadas por esse mercado, especialmente no que concerne à cultura e ao idioma. Aparentemente estes dois aspectos facilitariam a comunicação e o desenvolvimento do projecto. Porém, como posteriormente se verificou, apesar do idioma ser o mesmo nem sempre os colaboradores de origem brasileira estão familiarizados com as terminologias técnicas utilizadas pelos portugueses, o que por vezes causa alguns contratempos. Por outro lado, a cultura brasileira reflecte alguma indiferença às imposições de rigor e de precisão no método de trabalho, o que dificulta a optimização dos meios e dos recursos.

Relativamente, a Espanha o aspecto cultural também foi importante, tendo em conta as semelhanças que se detectam com a cultura portuguesa. Contudo, embora a região onde a empresa está instalada tenha uma forte componente industrial, o facto de não

estar relacionada com a mecânica de precisão reflecte-se numa fraca "cultura do molde", o que originou dificuldades. No que se refere à língua, embora diferente, não se detectaram dificuldades de compreensão no plano técnico.

A concorrência foi um outro aspecto ponderado pelo grupo para se deslocalizar para estes dois países em particular. No Brasil, apesar de existirem algumas empresas de moldes, o mercado é de tal modo vasto que essa concorrência não se faz sentir, "continuando a existir mercado suficiente para todas as empresas instaladas". O mercado espanhol, e especialmente na região em que a Vangest se instalou não tem a cultura do molde, não existindo fábricas com esta actividade, pelo que a concorrência local não afecta o crescimento da empresa.

Um aspecto também importante num processo de internacionalização é a facilidade e rapidez de instalação. Assim, no Brasil esta questão levantou algumas dificuldades, designadamente no que concerne à burocracia e morosidade dos processos. Por seu turno, em Espanha a instalação das empresas é extremamente fácil e rápida, clima de que o investimento em apreço muito beneficiou.

A formação das pessoas é um aspecto fundamental no desenvolvimento de um projecto de internacionalização. No Brasil, a formação ministrada é essencialmente ao nível dos conhecimentos de base. Porém, o facto de algumas pessoas já terem trabalhado em empresas de moldes e saberem como é que estas funcionam, facilitou consideravelmente a sua formação. Por seu lado, em Espanha apesar da formação de base ser muito boa, é certo que a não existência de conhecimentos sobre o que é a indústria de moldes e como funciona, implicou a deslocação a Portugal para formação, o que dificultou de algum modo quer o início de laboração quer o alcance da velocidade de cruzeiro na fábrica.

Em suma, os projectos de internacionalização encetados pelo grupo Vangest, embora recentes, já estão a permitir atingir os objectivos estratégicos a que se propunham, ou seja, o grupo está a conseguir não só tirar partido de algumas sinergias, mas também através da descentralização está a penetrar em novos mercados e a conquistar novos clientes. O referidos projectos estão ainda a proporcionar uma aproximação dos actuais clientes transmitindo-lhes uma sensação de segurança e confiança.

8.3 - GRUPO SOCEM

O grupo Socem evidencia uma trajectória consistente de crescimento nos 15 anos de existência, sendo composto actualmente por 6 empresas, onde colaboram 170 pessoas. Três das empresas dedicam-se ao fabrico de moldes distinguindo-se pela dimensão dos mesmos, sendo que uma dessas empresas está especializada em moldes muito pequenos e de elevada precisão. Das restantes unidades que compõem este grupo, uma dedica-se exclusivamente a serviços a engenharia de processos e prototipagem, outra concentra a sua actividade na fase de polimento e texturização e a sexta, localizada no Brasil, produz moldes de média dimensão.

A especialização em função da dimensão dos moldes constituiu a orientação estratégica do grupo para competir no mercado dos protótipos e moldes para a indústria de injeção de plásticos, ao que acresce a tentativa de diferenciação pela via da produção de moldes de elevada precisão.

A especialização neste tipo de moldes conduziu à definição de mercados-alvo nas indústrias, automóvel, de electrodomésticos e de electrónica, fornecendo produtos de alta tecnicidade até um máximo de quatro cavidades. Os seus clientes localizam-se essencialmente na Alemanha, França, Suécia, Brasil, EUA, Holanda e Espanha.

Actualmente, o grupo exporta cerca de 95% da sua produção sendo interessante notar que a estratégia inicial da organização, ao contrário do que se verificou com a maioria das fábricas portuguesas de moldes, centrou-se em produzir exclusivamente para o mercado interno, transformando-o em mercado-teste da aquisição de competências para a abordagem do mercado externo. Deste modo, durante quatro anos a Socem apenas vendeu para empresas nacionais, conseguindo assim obter conhecimentos para responder às exigências do mercado externo num nicho de mercado específico como o é o das ferramentas de elevada precisão.

O processo de internacionalização do grupo iniciado através das exportações, expandiu-se com a criação de uma fábrica no Brasil e um escritório nos EUA. A internacionalização do grupo através de investimento directo no estrangeiro iniciou-se em 1997, dirigindo-se de forma mais intensa a um mercado que absorvia cerca de 30 a 40% da sua produção.

A decisão em causa teve na base a desvalorização do real, levando o grupo a constituir uma empresa que fabricasse moldes no Brasil, reorientando um projecto em gestação destinado, sobretudo, a prestar assistência técnica aos seus clientes.

As instalações da Socem Brasil estão localizadas no Estado de Santa Catarina e são alugadas. A razão desta localização prende-se sobretudo com as semelhanças culturais percebidas nesta região.

A organização é detida maioritariamente pelo grupo Socem mas em parceria com um português e um brasileiro, sendo estes que asseguram a liderança da empresa. Junto com eles trabalham mais 13 pessoas, entre as quais duas de nacionalidade portuguesa. Os portugueses estão a trabalhar essencialmente na área técnica do projecto, devido à escassez de profissionais locais com conhecimentos nesta área. A formação de algumas destas pessoas foi ministrada em Portugal, mais no sentido de transmitir a cultura da empresa e a sua forma de trabalhar, do que no intuito de transferir conhecimentos.

A aposta neste mercado resultou essencialmente da necessidade de acompanhar os clientes aí existentes, mas também do forte potencial que este demonstrava. Na época em que a decisão foi tomada o mercado brasileiro apresentava uma taxa de crescimento bastante acentuada, e embora existissem algumas empresas concorrentes, a dimensão do mercado é de tal ordem que gera margens de manobra de grande interesse empresarial.

A internacionalização do grupo Socem resultou também da sua filosofia de trabalhar junto com o cliente. É política da organização estar onde o cliente necessita, ainda que não seja através de fábrica ou escritório, mas sempre através de técnicos que se deslocam para onde for necessário.

Porém, a adopção desta estratégia apresentou algumas dificuldades. Um das principais barreiras que se fizeram sentir está relacionada com a cultura genérica e de trabalho com que se deparou, aspectos que tornam difícil a coordenação das actividades bem como planeamento das mesmas. Tendo em conta que esta questão é fundamental na indústria de moldes, o sucesso da iniciativa fica sujeito a

condicionantes no domínio das relações laborais/pessoais que introduzem níveis de complexidade acrescidas. O facto de o mercado brasileiro ser muito heterogéneo dá origem a posturas pouco firmes na procura de encomendas e na conquista de novos clientes.

Por outro lado, embora a formação seja maioritariamente de boa qualidade verifica-se um acentuado distanciamento entre as escolas e a indústria, questão que levanta algumas dificuldades tendo em conta as características da actividade em estudo.

Pelas razões aduzidas, o recrutamento dos colaboradores da empresa não foi tarefa fácil, situação ampliada pela inexistência de desemprego nesta região. O Estado de Santa Catarina é destino de grandes volumes de investimento directo estrangeiro incluindo o realizado na actividade de metalomecânica fina.

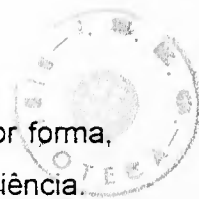
No que se refere aos custos de produção verificados no Brasil, não se pode afirmar que seja muito diferentes dos que se observam em Portugal. Ao nível dos salários regista-se uma ligeira diferença mas que não é significativa. Os técnicos especializados não têm um custo muito inferior ao praticado em Portugal. No que se refere a novas tecnologias é que podemos considerar que o custo é elevado tendo em conta que a sua importação implica o pagamento de elevados impostos resultantes de uma política de protecção à tecnologia desenvolvida internamente. Acresce ainda o facto de a política fiscal ser genericamente penalizadora da actividade industrial.

Apesar dos vários obstáculos que se têm vindo a colocar ao grupo Socem na sua internacionalização para o Brasil, não se pode afirmar que o balanço seja negativo, pelo contrário, os objectivos têm sido alcançados e a actividade da empresa tem conhecido taxas de crescimento muito interessantes. Ressalva-se, no entanto, que este tipo de investimento implica resultados a longo prazo, pelo que é ainda prematuro fazer um balanço definitivo da opção.

8.4 - GRUPO GECO

O grupo Geco foi constituído há cerca de 31 anos sendo actualmente composto por 17 empresas, onde trabalham 350 pessoas. O crescimento do grupo e a criação deste número de empresas, resultou de uma estratégia baseada no princípio da

especialização de cada uma das unidades numa determinada actividade, por forma, não só a facilitar o controlo mas também a permitir ao grupo alguma auto-suficiência.



O produtos e serviços do grupo destinam-se na sua maioria a grandes multinacionais localizadas essencialmente na Alemanha, França, Inglaterra, EUA, Brasil e México. Embora o grupo dê prioridade a clientes destes países, é sua filosofia não recusar trabalhos, daí que não tenha um tipo de produto a que se destine a maioria da sua produção.

O facto de se verificar o fenómeno da globalização e ser cada vez mais necessário estar próximo dos clientes induziu a Geco a internacionalizar-se. Inicialmente esse processo foi efectuado através de escritórios de representação, designadamente, na Alemanha, em França e na Inglaterra. Porém, as exigências dos clientes e a necessidade de prestar serviços de assistência conduziram o grupo a criar fábricas não só na Inglaterra, mas também no Brasil e no México, beneficiando à partida de um conjunto de clientes localizados nestes países, além de a empresa considerar tais mercados como de forte potencial de crescimento.

No que se refere à fábrica de Inglaterra, esta destina-se essencialmente a prestar assistência aos clientes, designadamente em matéria de manutenção e reparação dos moldes. As suas instalações são alugadas e nelas laboram apenas trabalhadores locais.

O investimento em Inglaterra foi relativamente expedito, embora exigisse cuidados especiais em matéria de gestão de custos, tendo em conta o nível de vida deste país.

A fábrica do Brasil destina-se não só a dar assistência aos clientes, mas também à fabricação de novos moldes. A justificação para esta opção resultou basicamente da desvalorização do real que tomou pouco atractiva a venda de moldes via exportação.

A Geco Brasil conta com a colaboração de um grupo de brasileiros que depois de terem alguma formação em Portugal, nomeadamente ao nível dos cargos de chefia, estão aptos a fabricar moldes. A sua formação de base é razoável. O único problema em termos de recursos humanos prende-se com a liderança. Não tem sido fácil encontrar uma pessoa com perfil para ser líder de uma fábrica de moldes, não só pela

especificidade da indústria, mas também pelas diferenças culturais entre a casa-mãe e a filial.

Outro aspecto que representa algumas dificuldades na internacionalização para o Brasil é a burocracia. Esta barreira é bastante acentuada não só na constituição da fábrica mas também na entrada dos equipamentos cuja morosidade aliada a direitos alfandegários bastantes elevados dificultam o processo.

O investimento efectuado pelo grupo Geco no México resultou também da necessidade de estar próximo dos clientes. A sua actividade actual restringe-se à assistência técnica, estando em estudo a aposta no fabrico de moldes.

A liderança desta fábrica é assegurada por um mexicano que detém uma quota de 5% no capital da firma. Os funcionários são na sua maioria mexicanos, tendo-se verificado alguma dificuldade no recrutamento especialmente das chefias, pelos custos elevados que representam. A formação destas pessoas está a ser ministrada localmente por portugueses que se deslocam ao México apenas com esse propósito.

O balanço da internacionalização do grupo Geco para os vários países pode considerar-se positivo. São investimentos recentes que ainda não permitem retirar muitas conclusões. Deve destacar-se que embora em Inglaterra o processo tenha sido relativamente fácil o mesmo não se verificou no Brasil e no México. Estes países apresentam uma cultura bastante diferente da portuguesa o que levanta algumas barreiras no processo de internacionalização. Salientam-se ainda como contrariedades de monta a burocracia e as elevadas taxas alfandegárias vigentes nestes países.

8.5 - GRUPO IMOPLASTIC

O grupo Imoplastic é constituído por apenas três empresas, duas delas em Portugal e uma no México. Todas elas têm âmbitos de actividade diferentes. Enquanto que a Imoplastic se dedica ao fabrico de moldes, a Neológica aposta na comercialização e no acompanhamento do processo de fabrico dos moldes comercializados. Por seu turno, a empresa do México presta assistência pós-venda bem como manutenção e reparação de outros moldes mesmo que não os fabricados pelo grupo.

Os clientes do grupo são essencialmente da indústria automóvel, electrónica e de electrodomésticos e encontram-se localizados em países como o México, EUA, Alemanha, França e Espanha.

Os mercados do México e dos EUA revestem de importância crucial para o grupo. Por esse motivo, e dada a necessidade de estar próximo dos clientes para lhes dar assistência, a Imoplastic decidiu apostar numa nova forma de internacionalização. Deste modo, depois de durante vários anos ter um escritório de comercialização na Cidade do México, considerou que era imprescindível aí estabelecer uma fábrica. O facto de os moldes apresentarem sistematicamente problemas quando eram instalados nas máquinas de injeção dos clientes mexicanos demonstrou que era forçoso acompanhar o início de laboração do molde.

A Imoplastic decide assim construir uma fábrica no estado de Queretáro, o qual fica localizado no eixo que liga a Cidade do México aos EUA. A escolha desta localidade prendeu-se com o facto de esta não só estar perto dos clientes da Imoplastic, mas também devido a aspectos laborais que foram ponderados pela empresa. Antes de decidirem onde construir a fábrica tiveram a preocupação de analisar o local do ponto de vista da segurança, tendo em conta que o México e, designadamente, a Cidade do México é tida como um local pouco seguro, factor que poderia tornar-se num obstáculo para o recrutamento de pessoal. Outro factor levado em conta foram as condições de vida, e as estruturas de apoio, uma vez que se considerou ser necessário levar as pessoas para uma zona onde tivessem as mesmas condições de vida semelhantes às anteriormente experimentadas.

Ao decidirem internacionalizar o grupo Imoplastic, foi assumido desde início que tudo seria levado de Portugal, não só os equipamentos e todos os activos necessários para fazer funcionar a fábrica, mas até as próprias pessoas. Esta opção resultou de um estudo que, tendo em conta as experiências de outras empresas, permitia concluir que para fazer funcionar uma fábrica no México era necessário levar tudo de Portugal desde a máquina mais evoluída até ao parafuso e até às próprias pessoas. Foi isso que o grupo fez. A própria instalação da fábrica foi efectuada por portugueses. Embora os custos tenham sido muito mais elevados o processo tornou-se mais rápido e mais eficaz.

O processo de instalação da fábrica registou apenas uma dificuldade, a burocracia em termos alfandegários. A entrada de produtos no México é extremamente morosa e complexa.

A empresa pertença do grupo Imoplastic e de mais dois portugueses está instalada num edifício alugado para o efeito. A gestão corrente é assumida por um dos sócios referidos, ainda que ao nível de decisões de nível superior seja necessário consultar o grupo.

Os principais clientes desta instituição são essencialmente do sector automóvel e de electrodomésticos localizados nos EUA e no México. Estes são dois mercados bastante importantes para a Imoplastic, daí a fábrica também prestar assistência e reparação de alguns moldes. O objectivo desta fábrica não é produzir moldes na sua totalidade. A filosofia do grupo continua a ser a de concentrar maioritariamente a fabricação deste tipo de ferramentas em Portugal.

A aposta neste país para acolhimento de um investimento desta natureza resultou também de uma filosofia assente no princípio de que ao fazer-se assistência pós-venda no próprio local, os clientes estariam mais predispostos a fazer encomendas à casa-mãe, o que, tendo em conta o potencial do mercado mexicano e a sua necessidade de moldes, representa um alargamento substancial do mercado.

Actualmente, a empresa tem um quadro de pessoal composto por doze pessoas, das quais sete são portuguesas. O processo de recrutamento e selecção dos recursos humanos foi uma das preocupações centrais identificadas pelo grupo, tendo a deslocação de operários portugueses constituído a solução encontrada para este problema. A formação de base da população mexicana é insuficiente, principalmente no que se refere a formação especializada. Por outro lado, os seus métodos de trabalho são distintos dos portugueses o que dificulta a sua adaptação ao funcionamento da fábrica. Os horários de trabalho, bem como a rapidez de execução das tarefas são alguns dos aspectos em que se verifica uma maior dificuldade de adaptação.

Outro aspecto relacionado com os recursos humanos é a adaptação dos portugueses ao modo de vida do México. A mobilização de sete pessoas para uma país estranho,

com hábitos diferentes, até ao nível da alimentação, é um processo extremamente complicado. Embora essas pessoas já tivessem alguma experiência em sair do país por algum tempo, a adaptação é sempre difícil. Um das formas encontradas pelo grupo para minimizar esta dificuldade de adaptação foi a mobilização de outros apoios, nomeadamente através da disponibilização para a cozinha de uma pessoa que realiza também trabalhos domésticos de suporte aos deslocados. Estes pormenores que aparentemente poderiam ser minimizados revelaram ser bastantes importantes no desempenho e na produtividade das pessoas.

Tal como anteriormente referido o recrutamento de pessoas no México toma-se ainda mais complexo pelo facto de além dos técnicos especializados serem poucos e com conhecimentos pouco profundos, representam um custo bastante elevado. Refira-se que os salários deste tipo de técnicos em alguns situações são superiores aos pagos em Portugal.

Relativamente à concorrência, apesar de existirem muitas fábricas com capitais provenientes de países como Singapura e Taiwan, o seu modo de funcionamento é diferente do da Imoplastic, pelo que não representam uma ameaça. Além disso, não asseguram a qualidade exigida por muitos dos clientes, designadamente da indústria automóvel.

O balanço desta internacionalização tem duas vertentes. Por um lado, o objectivo assumido pela Imoplastic de prestar assistência aos seus clientes e fazer diminuir as suas reclamações resultantes do mau funcionamento do molde, foi atingido. Contudo, em termos financeiros este tipo de investimento só será rentável a longo prazo. Acresce que a Imoplastic conseguiu não só manter os seus clientes iniciais como conquistar novos clientes.

8.6 - GRUPO PLASDAN

O grupo Plasdan teve o seu início em 1989 e surgiu de uma *joint-venture* (50/50) entre uma empresa dinamarquesa e o actual proprietário, tendo-se transformado em sociedade unipessoal em 1992. Pode afirmar-se que este grupo nasceu internacional, não só pelo mercado a que se dirigia mas pela sua própria constituição.

O grupo é presentemente constituído por três empresas a Plasdan Portugal, uma empresa no Brasil e outra na Holanda, com respectivamente 40, 25 e 12 trabalhadores ao serviço.

A firma portuguesa dedica-se a várias actividades tais como engenharia de moldes, moldes rápidos e criação de unidades de injeção para dois componentes.

A aposta do grupo na constituição de empresas em outros países resultou essencialmente de uma estratégia de aproximação aos clientes por forma a facilitar o processo de desenvolvimento do produto e deste modo garantir a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo. Por este motivo, a Plasdan escolheu como países de destino o Brasil e a Holanda especialmente por se tratarem de regiões onde se concentravam muitos dos clientes da empresa e se constituírem mercados com forte potencial.

A Holanda surge como um país bem localizado, no centro da Europa e próximo de países como a Alemanha onde estão situadas muitas empresas actuais e potenciais clientes da Plasdan. Além disso, beneficia também de proximidade dos principais centros de desenvolvimento tecnológico da Europa, no âmbito da indústria automóvel. Por outro lado, este país apresenta a vantagem da facilidade de comunicação. É comum as pessoas saberem falar inglês e tendo em conta a sua proximidade em relação à Alemanha também este idioma é dominado por muitos holandeses. Esta flexibilidade não se verifica em França ou na Alemanha onde é fraca a predisposição para falar outras línguas.

A escolha da Holanda como país de destino resultou também da sua potencialidade enquanto mercado-alvo. Além disso, a tradição de inovação constitui, sem dúvida, um importante contributo para o sucesso, a qual se beneficia de um clima muito favorável e é incentivada a partir das próprias universidades, facto que torna este país extremamente atractivo para um investimento no âmbito das indústrias onde a inovação é um factor preponderante.

A empresa foi constituída em parceria com uma firma holandesa e a sua liderança é assegurada por um holandês. Também os restantes funcionários são locais. As instalações onde estão a laborar são alugadas e pertença da empresa associada.

Posteriormente prevê-se a construção de instalações próprias. A instalação da empresa na Holanda foi relativamente fácil, não se verificando os comuns obstáculos de morosidade e burocracia.

A criação de uma empresa na Holanda, por parte da Plasdan, resultou essencialmente da estratégia seguida pelo grupo e que visa a cooengenharia e a cooperação com o cliente no desenvolvimento do produto e do respectivo molde, sendo que para tal é necessário estar próximo dos clientes, se possível nas suas próprias instalações. Desta feita, a Plasdan optou por seguir uma política em que procura estabelecer a ponte entre a actividade dos seus clientes e dos seus fornecedores.

Tendo em conta os objectivos definidos pela Plasdan e referidos anteriormente, constata-se que o projecto está a ser bem sucedido e a cumprir os desígnios com que foi desenvolvido.

No que se refere ao investimento do Brasil verifica-se algumas diferenças. Uma dessas diferenças é que a empresa apenas realiza engenharia estando 20 pessoas a desenhar e desenvolver produto, com destino a indústrias como a automóvel e a aeronáutica.

A entrada no Brasil permitiu à Plasdan conquistar novos clientes aí instalados, o que não seria possível trabalhando apenas na Europa. Este país tem um forte potencial, além de ser um país com uma população de 160 milhões de habitantes, é o maior mercado da América do Sul. Aí estão localizadas 10 das maiores empresas da indústria automóvel, bem como uma das maiores empresas de aeronáutica do mundo. Por outro lado, o mercado brasileiro apresenta uma elevada taxa de crescimento, estando longe da maturidade.

A liderança da empresa do Brasil é assegurada por um alemão e os restantes funcionários são brasileiros, sendo a empresa totalmente detida pela Plasdan.

O balanço relativamente ao investimento efectuado no Brasil, apesar de recente, é favorável. Tal foi possível pela mudança de mentalidade que a Plasdan promoveu junto dos seus colaboradores brasileiros. As dificuldades encontradas foram essencialmente ao nível da coordenação com a casa-mãe. Determinados aspectos de

ordem administrativa não foram correctamente planeados, o que originou algumas dificuldades na gestão da informação proveniente da filial.

8.7 - GRUPO REROM

O Grupo Rerom fundado em 1979 é actualmente constituído pela Rerom, pela Gramaq Portugal e pela Gramaq Brasil. A Rerom dedica-se à distribuição de equipamento e ferramentas em exclusivo para empresas da indústria de moldes e da indústria metalomecânica de precisão. A Gramaq portuguesa foi constituída em 1998 pela Rerom e por um outro sócio minoritário. Esta empresa tem como principal actividade a produção de eléctrodos em grafite destinados quase na sua totalidade à indústria de moldes nacional.

A Gramaq estabeleceu como negócio de base a automatização das máquinas por forma a que possam trabalhar continuamente sem que tenha a necessidade de intervenção permanente do operador. Para tal, desenvolveu *softwares* específicos que facilitam a obtenção de economias de escala, possibilitando efectuar a maquinação, a medição e o controlo das peças em fabrico através de um mesmo programa.

A forma de trabalho nesta empresa distingue-se da maioria, não só pela sistematização dos processos, mas também pela modo como o trabalho é repartido pelas pessoas. Cada colaborador é responsável por um projecto desde a fase da elaboração do programa até à embalagem do próprio produto.

A internacionalização do grupo para o Brasil, e mais concretamente da Gramaq, resultou da necessidade de acompanhamento dos clientes. Como referimos ao longo deste trabalho algumas empresas de moldes estão a deslocalizar-se para o Brasil. O princípio da Gramaq foi seguir esses seus clientes estratégicos. Por outro lado, a deslocalização para o Brasil de muitas empresas multinacionais, nomeadamente da indústria automóvel, foi também um incentivo à internacionalização da Gramaq.

Por todos estes motivos o mercado brasileiro tem vindo a proporcionar um interessante crescimento, o que aliado à característica de economia emergente, perspectiva graus de sustentabilidade superiores aos alcançáveis em Portugal.

A Gramaq decidiu pois construir instalações próprias nas quais colocou equipamentos oriundos de Portugal. A referida empresa encontra-se a laborar com 8 pessoas, das quais 3 são portuguesas e 5 brasileiras. A aposta da Gramaq não foi em mão-de-obra intensiva mas sim na rentabilização dos equipamentos seguindo o mesmo processo de automatização das tarefas utilizado na Gramaq portuguesa, o que lhe permite manter o funcionamento contínuo e com fraca dependência dos operadores.

A opção por mobilizar funcionários portugueses para a empresa brasileira, foi a forma encontrada para transmitir a cultura e os conhecimentos da casa-mãe. Por outro lado, tendo em conta a dificuldade na obtenção de vistos de residência e a predisposição para melhor remunerar os colaboradores portugueses optou-se por que cada trabalhador fosse mobilizado, permitindo em concomitância criar oportunidades para todos os seus funcionários.

A empresa brasileira é totalmente detida pelos sócios da Gramaq. A gerência, ainda que se verifique a obrigatoriedade desta ser brasileira, é efectuada pelos sócios portugueses, embora o desempenho formal se faça de acordo com o legalmente estabelecido.

As instalações da Gramaq Brasil situam-se no Estado de Santa Catarina e vários foram os motivos que condicionaram esta escolha. A presença de muitos fabricantes de moldes naquela região, nomeadamente de origem portuguesa e já clientes pressupunham um mercado inicial, ainda que limitado. Por outro lado, tendo-se ponderado a hipótese de localização em São Paulo, uma região também ela com forte concentração industrial, verificou-se que os custos seriam mais elevados. A existência de escolas técnicas reconhecidas contribuiu também para a instalação da empresa neste Estado, admitindo-se que seria mais fácil o recrutamento de pessoal.

Segundo os responsáveis da empresa a formação técnica do pessoal, ainda que muito teórica é boa, pelo que o recrutamento de pessoas que aparentemente têm bons conhecimentos foi relativamente fácil. O problema que se coloca em termos de recursos humanos é a elevada especulação que se verifica no mercado de trabalho. As pessoas depois de terem uma profissão estão sempre em busca de um emprego em que auferam um salário mais elevado. Desta forma, coloca-se não só o problema da rotação de pessoal, mas também do acréscimo dos salários. A Gramaq poderá ter

alguma facilidade nesse aspecto uma vez que a especialização dos seus funcionários não tem que ser muito elevada. Apenas é necessário que a pessoa tenha alguns conhecimentos de base para que facilmente consiga entender o sistema e participar nele.

Tal como já foi largamente assinalado, a filosofia de trabalho da população brasileira é diferente da portuguesa e principalmente dos trabalhadores da indústria de moldes. Enquanto que em Portugal facilmente um trabalhador faz horas extraordinárias e pode mesmo ir trabalhar ao sábado, no Brasil isso não se verifica, salvo raras excepções. Além disso, todo o seu trabalho tem que ser remunerado, nem que sejam apenas cinco minutos.

As principais dificuldades encontradas pela Gramaq neste processo de internacionalização foram sem dúvida a burocracia e os direitos alfandegários. A entrada e permanência no Brasil quer seja de pessoas quer seja de equipamentos é extremamente difícil. No que se refere aos vistos de residência não só são difíceis de obter como também sujeitos a elevada morosidade. No que se refere aos equipamentos, as taxas alfandegárias são de tal forma elevadas que podem atingir os 40%, além de que o próprio processo de desalfandegamento é bastante lento.

Apesar destas dificuldades enfrentadas e embora o investimento ainda seja recente perspectiva-se que tenha um balanço positivo. O facto de a Gramaq ter uma forma de trabalhar diferente e ter uma filosofia de abordagem ao mercado distinta tem vindo a facilitar todo o processo de internacionalização.

9 - CONCLUSÃO

A indústria portuguesa de moldes durante as últimas décadas tem vindo a sofrer grandes alterações, resultantes da globalização, da abertura das fronteiras de muitos países e da evolução das próprias economias. Estas mudanças têm-se verificado não só ao nível do tipo de moldes que se fabricam, mas também dos principais mercados a que se destinam e das estratégias seguidas pelas empresas.

Ao nível das indústrias clientes verificou-se um aumento no peso da indústria automóvel, significativo em detrimento de indústrias como os brinquedos e os utensílios domésticos. No que se refere aos países de destino os EUA/Canadá perderam muita da sua importância a favor dos países da Europa, resultado sobretudo da adesão do país à Comunidade Europeia/ União Europeia.

Com excepção para o investimento efectuado pela indústria nacional, a posição de Portugal comparativamente com outros países é regra geral desfavorável, designadamente no que se refere às vendas e ao valor acrescentado por empregado. Sem dúvida que o investimento em novas tecnologias é uma das grandes apostas da indústria portuguesa de moldes. A inovação e as mudanças tecnológicas são factores de competitividade decisivos. Porém, as empresas do sector não conseguem rendibilizar extensivamente os seus investimentos e apresentam níveis de produtividade inferiores à média da indústria mundial, muito por falhas na sistematização dos processos.

A competitividade do sector de moldes português tem vindo a ser baseado em factores como a qualidade, a criação de valor para o cliente com a prestação de serviços de valor acrescentado e a inovação. O aumento da concorrência tem "obrigado" a indústria a apresentar novos factores de diferenciação.

A apresentação desses factores de diferenciação resulta em muitos casos do desenvolvimento de determinadas actividades estratégicas de valor acrescentado. No caso da indústria portuguesa de moldes destacam-se algumas dessas actividades na cadeia de valor. Um dessas actividades é o projecto. Cada vez mais as empresas de moldes aliam a sua actividade de projecto com a actividade de concepção e desenvolvimento de produto dos seus clientes. O estabelecimento de parcerias estratégicas tem-se tomado em política consistente de muitas organizações no sentido

O caso do Grupo Iberomoldes é um exemplo das estratégias seguidas por algumas empresas do sector. Várias são as empresas que investiram em outros países tal como o Grupo Iberomoldes. As motivações que levaram a este tipo de opções apresentam algumas características comuns que merecem ser retidas.

A internacionalização das empresas de moldes através de investimento directo resulta principalmente da necessidade de acompanhar ou aproximar-se dos clientes. Actualmente, é cada vez mais importante estar próximo do cliente para que este sinta que se tiver algum problema com o molde facilmente este pode ser solucionado. Além disso, a proximidade facilita o acompanhamento do desenvolvimento do próprio produto. Por estes motivos, algumas das empresas criaram unidades nas quais fabricam moldes completos, outras fazem apenas manutenção e reparação de moldes. Verificaram-se ainda casos de empresas que abriram escritórios não só de comercialização mas também de engenharia e desenvolvimento de produto.

O serviço de assistência pós-venda é, actualmente, considerado um factor de diferenciação muito importante. Para o cliente é relevante que o fabricante do molde garanta não só o seu correcto funcionamento mas também, caso se verifique uma avaria, a sua rápida reparação.

Algumas das empresas analisadas apresentam ainda outro motivo para se deslocalizarem. Assim, um factor de competitividade decisivo na indústria de moldes é a criação de parecerias com os clientes no sentido de desenvolver projectos conjuntos. Este tipo de parecerias pelas ligações que cria entre as empresas garante alguma fidelização. Deste modo, algumas empresas optaram por criar uma unidade de engenharia e desenvolvimento de produto próximo dos seus clientes para levar a cabo estas parecerias.

As mudanças que se têm verificado ao nível da economia mundial, nomeadamente no que se refere à globalização e à abertura de algumas fronteiras tem impulsionado o desenvolvimento das economias de alguns países. A indústria de moldes ao investir em determinados países está a procurar entrar em mercados que se perspectivam com um forte potencial de expansão, o qual motivou de igual modo a deslocalização das empresas clientes do sector.

O Brasil é um dos países que nos últimos anos têm demonstrado uma crescente abertura ao exterior e um crescimento económico interessante, daí que seja o local para onde a maioria das empresas de moldes se está a deslocar, quer seja através da fabricação de moldes, da assistência aos clientes ou apenas para fazer desenvolvimento do produto. Este país apresenta uma taxa de crescimento significativa bem como um mercado bastante interessante pelo número de multinacionais que aí se instalaram, nomeadamente da indústria automóvel.

O México foi também o destino de alguns investimentos, não só porque algumas multinacionais do ramo automóvel também aí se instalaram, mas sobretudo pela sua proximidade dos EUA, onde estão muitos dos clientes da indústria nacional.

A Espanha surge como um mercado que algumas empresas do sector estão a tentar desbravar pela sua proximidade e pelo seu potencial, uma vez que também aí estão localizadas algumas organizações com interesse para o sector.

As empresas em análise realizaram ainda investimentos em países como a Tunísia, a Holanda e a Inglaterra essencialmente para se aproximarem dos seus clientes, ou por considerarem que estes mercados apresentam boas perspectivas de crescimento.

Além de ponderarem o mercado e o seu potencial as empresas antes de investirem fora de fronteiras analisaram sempre os recursos que seriam necessários para o desenvolvimento do projecto, nomeadamente recursos humanos, financeiros e organizacionais, em contextos concorrenciais específicos.

No caso concreto do Brasil, embora se constate que existem algumas empresas de moldes, o mercado é tão vasto que continua a existir uma elevada carência de moldes, pelo que muitas mais empresas se podem instalar, que continuará a existir mercado para todas.

A principal conclusão deste trabalho é que o processo de internacionalização da indústria portuguesa de moldes não é pacífico. Trata-se de uma estratégia de difícil implementação, não só devido às especificidades da indústria, mas também pela cultura e a envolvente dos países de acolhimento. Em regra estes são bastante

distintos de Portugal. Várias foram as dificuldades encontradas pelas empresas estudadas, nomeadamente, pelo Grupo Iberomoldes, o qual acabou mesmo por desactivar uma das fábricas criadas fora de Portugal.

A cultura e consequentemente o método de trabalho dos diferentes países criam barreiras à internacionalização, pela modalidade do investimento directo. Nos exemplos apresentados são evidentes essas diferenças. Questões como o rigor e a precisão, fundamentais na indústria de moldes, não estão presentes em todos os meios industriais. Além disso, verifica-se com alguma frequência a inadaptação dos trabalhadores ao ritmo de trabalho do sector, onde o cumprimento dos prazos é um factor preponderante para o sucesso das empresas. A produtividade pelo seu carácter decisivo na competitividade das empresas, representa também uma objecção ao desenvolvimento de projectos em países onde esta temática não é uma preocupação.

Os recursos humanos são sem dúvida a principal dificuldade encontrada na internacionalização da indústria de moldes, não só pelos aspectos referidos anteriormente, mas também devido ao nível de formação e à rotação de pessoal. Embora em termos teóricos as pessoas tenham conhecimentos técnicos, verifica-se alguma falta de especialização na indústria de moldes, numa indústria de elevada precisão e onde a técnica é fundamental. Por outro lado, associada à falta de conhecimentos técnicos que só por si já origina dificuldades no recrutamento das pessoas, está a elevada rotatividade dos recursos humanos. Quer no Brasil, quer no México, as pessoas após obterem um determinado nível de formação, nomeadamente nas empresas portuguesas, procuram outras organizações que lhe proporcionem um salário mais elevado. Verifica-se alguma especulação, fomentada essencialmente pelas multinacionais que conseguem mais facilmente pagar salários superiores desde que a pessoa tenha bons conhecimentos técnicos.

Também nestes países se registam outro tipo de barreiras ao desenvolvimento de um projecto deste cariz. A burocracia e os elevados impostos, nomeadamente as taxas alfandegárias dificultam significativamente a instalação e o crescimento de uma empresa de moldes portuguesa. A importação dos equipamentos e de diversos materiais para o Brasil ou para o México regista muitos obstáculos. A entrada no país de todo o tipo de bens pode demorar semanas devido a aspectos meramente burocráticos. No caso concreto do Brasil a legislação procura proteger a tecnologia

nacional, por este motivo a importação de máquinas e outros equipamentos paga direitos alfandegários elevadíssimos.

Ao nível dos impostos o Brasil é um país bastante penalizador. A regra de tributação dos impostos difere da aplicada em Portugal. Assim, enquanto que em Portugal os impostos sobre os bens incidem sobre o seu valor líquido, no caso concreto do Brasil é frequente incidir sobre o valor acrescido de outros impostos, o que implica a aplicação de impostos sobre imposto, ou seja, uma dupla tributação.

A internacionalização para países como a Holanda e a Inglaterra não causa tantas dificuldades, não só pelo seu nível de desenvolvimento, mas também porque são países em que o rigor, a precisão e a responsabilidade pelo trabalho são filosofias intrínsecas. A adaptação das pessoas destes países a qualquer tipo de indústria é muito fácil e muito por força da sua formação de base.

No caso de Espanha, o exemplo apresentado revela o problema de não haver uma cultura da indústria de moldes, porém existe uma formação de base muito boa o que facilita a aprendizagem das técnicas desta indústria em particular.

Para ultrapassar os diferentes obstáculos que se colocam às organizações estas seguem políticas distintas. No caso da falta de conhecimentos técnicos especializados da indústria de moldes, a prática mais comum é trazer a Portugal, à casa-mãe, as pessoas que irão assumir cargos de chefia por forma a não só obterem os conhecimentos necessários, como também absorverem a cultura e filosofia de actuação dos grupos portugueses, para posteriormente os transmitirem aos restantes colaboradores.

Por outro lado, quando a dificuldade de recrutamento é muito acentuada as organizações optam por mobilizar colaboradores do grupo para se deslocarem para a nova empresa, ainda que tal se verifique apenas por algum tempo. Desta forma, não só executam trabalho como também transmitem o seu *know-how* e a sua forma de trabalhar aos locais. Nos exemplos apresentados, verificou-se um caso em que a quase totalidade dos funcionários da fábrica no exterior é portuguesa. Esta firma considerou estritamente necessário constituir a empresa quase só com portugueses. A filosofia seguida foi criar uma empresa totalmente portuguesa noutro país. Com esta

estratégia ultrapassaram-se os problemas da falta de conhecimentos, da cultura e do método de trabalho.

Outras formas de solucionar algumas dificuldades foi a modalidade de internacionalização escolhida. Como regra geral produzir moldes é um processo muito complexo e onde todos os problemas se colocam, algumas empresas optaram por apenas dar assistência aos seus clientes. A estratégia foi fabricar moldes em Portugal e fazer manutenção e reparação nos próprios locais. Esta parte do processo é mais simples e não origina tantas dificuldades, nomeadamente ao nível das exigências do processo de fabrico do molde. Houve ainda algumas firmas que optaram unicamente por criar unidades onde se dedicavam apenas a engenharia e desenvolvimento do produto. Nesta situações, o objectivo não era estar próximo do cliente para lhe vender moldes, mas para lhe vender ideias e projectos.

As diferentes formas de ultrapassar os obstáculos demonstram que de acordo com os objectivos das organizações a sua aposta direcciona-se para o desenvolvimento de diferentes actividades de valor, enquanto umas dão mais importância à fase do projecto, outras privilegiam a fase de produção ou de serviço pós-venda.

O balanço dos diferentes casos de internacionalização é bastante diferente entre si. Com excepção do Grupo Iberomoldes, todos os outros grupos estão num processo de internacionalização ainda muito recente, em que é precoce a avaliação do investimento. Nestes casos, as empresas ainda estão numa fase em que as várias dificuldades se fazem sentir, em que os resultados em termos financeiros ainda são negativos. As perspectivas em todos os exemplos são positivas, porém existem determinados obstáculos que são de difícil resolução. Por outro lado, atendendo à situação que se verifica actualmente ao nível da economia global, a taxa de crescimento dos mercados que aparentemente era muito elevada, neste momento está a estabilizar.

No caso específico do Grupo Iberomoldes, a experiência de investimento em países estrangeiros através da construção de uma fábrica de moldes não foi positiva, sendo que no caso do México a empresa se encontra desactivada e no caso da Tunísia houve um abandono do grupo na participação na gestão da empresa.

A análise de todos estes casos permite concluir ser necessário um elevado grau de empenhamento para constituir uma empresa de moldes fora das fronteiras de Portugal tendo em conta as características muito específicas da indústria. Pode considerar-se que é muito complexo transmitir para outros países a forma de trabalhar, os métodos utilizados na indústria de moldes, quando este país não está familiarizado com este sector de actividade. Existe, no entanto, um conjunto significativo de vantagens exploráveis que indiciam a necessidade de que as opções de internacionalizações via investimento directo sejam objecto de criteriosos estudos de viabilidade, não só em termos da opção em si mas também no que concerne às alternativas que tal opção comporta.

A tendência verificável em termos da construção de zonas geoeconómicas cada vez mais robustas obriga a encarar a presença em diferentes locais do globo de unidades empresariais de todos aqueles empenhados na exploração de oportunidades latentes de elevado significado para o respectivo negócio.

As experiências relatadas e o enquadramento teórico que as confirmam pretendem, no fundo, contribuir para que a abordagem da internacionalização da indústria nacional e em especial da indústria dos moldes se realize em bases tão sólidas quanto possível e de modo tão lucrativo quanto o potencial de cada opção oferece. Sendo notória a inferência positiva do sistema de comunicação informal que se estabeleceu no seio desta indústria no país, e, em que algumas infra-estruturas de apoio de carácter associativo existentes no nosso meio, que de uma ou de outra forma têm vindo a agilizar a fluidez com que a informação se processa.

Da análise efectuada ressalta ainda o imperativo de os projectos de investimento terem de ser obrigatoriamente objecto de estudo aprofundado, englobando não só os aspectos técnicos de produção, financeiros e comerciais, mas também todas as componentes que permitam uma visão sistémica, tão real quanto possível, das diferentes envolventes que condicionam a actividade específica de cada iniciativa.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, Derek (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey
- Alonso, J. António (1994), *Nuevas Tendências en el Comercio Internacional*, Información Comercial Española, Ministério de Comércio Y Turismo, Madrid
- Ansoff, I. (1965), *Estratégia empresarial*, McGraw Hill, Brasil
- Ansoff, H. Igor (1968), *Strategic du Development de L'Entrepise, Hommes et Techniques*, Puteaux, Paris
- Ansoff, I & McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management*, Hemel Hempstead, Prentice Hall
- Bain, David (1982), *The Productivity and Prescription: The Manager's Guide to Improving Productivity and Profits*, McGraw-Hill, New York
- Ball, Donald A. & McCulloch, Vendell H. (1996), *Negócios Internacionais*, IRWIN, 5ª Edição
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Butera, F. (1991) *La Metamorphose de L'organisation: du Chateau au Réseau*, Edition d'Organisation, Paris
- Buzzel, Robert D. & Gale, Bradley T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York
- Caraça, João M. G. (1995) *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência?*, Gradiva, Lisboa
- Cardoso, Isabel Morgado (1999), *Flexibilidade do Trabalho e Competitividade*, Dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, ISEG, Lisboa
- Crozier M. (1990), *Empresa à Escuta*, (Ed.) Piaget, Lisboa
- Dess, G. G., & Davis, P.S. (1984), *Porter's Generic Strategies as Determinantes of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, Academy of Management Journal, Setembro 1984, Vol.27, Nº3, 467-488
- Drucker, Peter (1973), *Management: Task, Responsibilities and Practices*, Harper & Rou, New York
- Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Editorial Presença, Lisboa
- Dunning, John H. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, Journal of International Business Studies, Vol XIX nº1, Primavera 1988.

- Dunning, John (1997) *Governments and The Macro-Organization of Economic Activity: A Historical and Spatial Perspective* in Governments, Globalization and International Business, Oxford University Press, New York
- Felizardo, José Rui (INTELI) (2000), *Cooperação Empresarial: Um Instrumento de Competitividade*, Pequena e Média Empresa, Especial Dezembro 2000, IAPMEI
- Fonseca, J.M. & Caraça, J.M. (1996), *A Dimensão Imaterial das Sociedades*, Dom Quixote, Lisboa
- Freire, Adriano (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa
- Ghemawat, Pankaj (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York
- Gitomer, Jeffrey (1998), *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*, Bard Press, Austin, TX
- Gomes, Jorge M. Sales & Teixeira, J.P. (1995), *Manual de Procedimentos da Indústria de Moldes*, CEFAMOL, Marinha Grande
- Gomes, Jorge Sales (1998), *Indústria de Moldes em Portugal – Trajectórias Empresariais de Sucesso*, GEPE, Lisboa
- Gomes, Jorge Sales; Gonçalves, Fernando (2001), *Indústria Portuguesa de Moldes: Uma Trajectória de Sucesso* in Atlantis nº5, Setembro-Outubro, Tap, Lisboa, p.p.69/73
- Gonçalves, Fernando (1999), *Da Economia Industrial à Economia do Conhecimento* in Caraça, J.M. & Godinho, M. M. O Futuro Tecnológico, Celta, Oeiras
- Gonçalves, Fernando (2000), *Visão Enquadrada da Indústria de Moldes Japonesa*, Cefamol, Marinha Grande
- Gonçalves, Fernando (2000), *A Competitividade na Indústria Portuguesa de Moldes*, Semana do Molde, Marinha Grande.
- Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Europa América, Lisboa
- Grupo HEC (1993), *Strategor – Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Hagedoom, John & Schakenraad, Jos (1995), *L'entreprise à Échelle de la Planète. Internationalisation et Stratégies de Globalisation*, problèmes Économiques nº 2415/6, Mars,
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts



- Hassel, Agostinho Von (Grupo Repton) (1998), *Comparação da Indústria portuguesa de moldes com a de Outros Países*, O Molde, Janeiro-Junho 1998, Nº35/36.
- Hendry, J. "The (1990), *Problem with Porter's Generic Strategies*, European Management Journal, Dezembro 1990, Vol. 8, Nº4, 443-450
- Jarillo, José Carlos & Martinez, Jon (1991), *Estratégia Internacional – Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid
- Jauch, Lawrence & Glueck, William (1988), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, N. York, 5ª Ed
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International (UK), Herfordshire
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management – The Millennium Edition*, Prentice Hall International Editions, New Jersey
- Lipsey, Richard G. (1997), *Globalization and National Government Policies: na Economist's View*, in Governments, Globalization and International Business, Oxford University Press, New York
- Lopes, Maria de Fátima Sousa Diniz Martins (1998), *Análise da Estrutura Produtiva do Sector de Moldes para Plásticos da Marinha Grande*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, FEUC, Coimbra
- Lourenço, Manuel Martins (1998), *Dimensão Estratégica da Tecnologia em Nichos de Mercado*, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia, ISEG, Lisboa
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence (1990), *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- Martinet, A Ch. (1983), *Stratégie*, Edições Silabo, Lisboa
- Mateus, Augusto; Gomes, Jorge Sales; Gonçalves, Fernando (2000), *Diagnóstico Comercial/Marketing da Indústria Portuguesa de Moldes*, Lisboa
- Meyer, Ron (1996), *The Internalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, Management Report nº300, Erasmus University, Rotterdam
- Michalet, C.A (2001), *A Sedução das Nações: ou Como Atrair os Investimentos*, Terramar, Lisboa

- Miles, R. & Snow, C. (1986), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Book Company
- Miller, D. (1992), *The Generic Strategy Trap*, Journal of Business Strategy, Janeiro-Fevereiro 1992, Vol. 13, nº1, 37-41.
- Mukherjee, S.K. & Singh, Duleep (1975), *Towards High Productivity*, Report of a Seminar on Higher Productivity in Public Sector Production Enterprises, Bureau of Public Enterprises, New Delhi
- Parker, J. E. S. (1974), *The Economics of Innovation: the National and Multinational Enterprise in Technological Change*, Longman Group Limited, London
- Pinto, Paulo (2000), *Perspectivas da Indústria de Moldes para o Novo Milénio*, O Molde, Setembro 2000, nº45
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Porter, Michael (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Monitor Company, Cedintec, Lisboa
- Prokopenko, Joseph (1987), *Productivity Management: a Practical Handbook*, International Labor Office, Geneva
- Quinn, James Brian (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL, Irwin
- Redondo, Eduardo Jorge Pereira (1999), *Normalização e Fronteiras da Empresa: O Caso de Uma Empresa de Moldes para Plástico*, Dissertação de Mestrado em Economia Industrial, FEUC, Coimbra
- Ribeiro, José M. Félix (2000), *Portugal e os Desafios do Futuro*, VI Congresso da Indústria de Moldes, Marinha Grande
- Root, Franklin (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass, New York
- Rugman, Alan M. & Hodgetts, Richard M. (1995), *International Business, Strategic Management Approach*, McGraw-Hill
- Sá, Jorge Alberto Vasconcelos e (1996), *Os Senhores da Guerra* – Bertrand Editora.
- Santos, Francisco Lopes (1992), *Excelência Estratégica – Métodos Para a Mudança* – Agesfal
- Santos, Francisco Lopes, (1993), *Estratégia & Competitividade*, Texto Editora, Lisboa

- Schumpeter, Joseph (1934), *The Theory of Economic Development*, CUP, Cambridge
- Silva, Fernando Heleno da (1999), *Estratégia: A Internacionalização das Pequenas Empresas*, Semanário Económico
- Silva, Gabriel (1996), *Estratégias Genéricas de Porter: O Caso da Indústria Portuguesa de Moldes*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, FEUC, Coimbra.
- Simões, Vítor Corado (1995), *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*, Trabalho Realizado pelo CEDE, Centro de Estudos e Documentação Europeia para a Agência de Inovação e para o Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia
- Simões, Vítor Corado (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in A. Romão (ed) *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa ICEP
- Simões, Vítor Corado (1997), *A internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas*, Texto Elaborado para o Conselho Económico e Social em 14 de Fevereiro de 1997.
- Stalk, G. Jr. & Hout, T. M. (1990), *Competing Against Time*, The Free Press, London
- Stalk, Jr. George (1988), *Time - The Next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Julho-Agosto 1988, Vol.66, Nº4, 41-51.
- Sumanth, David J. (1985), *Productivity Engineering and Management: Productivity Measurement, Evaluation, Planning and Improvement in Manufacturing and Service Organizations*, Mcgraw-Hill, New York
- Taggart, James H. & McDemott, Michael (1993), *The Essence of International Business*, Hemel Hempstead, Printice-Hall
- Vaz, Isabel Faria (1992), *Calculo da Produtividade Horária para o Período 1983-1989*, Mess, Lisboa
- Vert, Camille (1991), *Marketing Integrado – Chave da Competição Industrial*, Monitor
- Wright, P. (1987), *A Refinement of Porter's Strategies*, Strategic Management Journal, 1987, Vol.8, 93-101
- Wright, P. & Parsinia, A. (1988), *Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: A Critique*, Industrial Management, Maio-Junho 1988, Vol. 30, Nº3, 20-23